

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



**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A  
LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO DE  
SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>CARLOS JOSÉ APARICIO PÉREZ</b>	<b>AP14028</b>
<b>ANA GABRIELA CALDERÓN MORÁN</b>	<b>CM11049</b>
<b>JACQUELINE ZULEYMA VÁSQUEZ CRUZ</b>	<b>VC12005</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**FEBRERO DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
**Secretario General:** Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**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**

Lic. Alfonso López Ortiz  
Lic. David Mauricio Lima Jaco  
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor)

**FEBRERO DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría para culminar esta importante etapa académica de mi vida, agradezco a mis padres: María Angélica y Carlos Ernesto por su cariño y apoyo incondicional en cada uno de los pasos de mi vida, por enseñarme valores y la importancia de Dios en nuestras vidas, a mis abuelos: Ana Josefa, María de los Ángeles y José Luis (Q.E.P.D.) porque cuidaron de mí en muchos momentos, por sus consejos y apoyo, a mis hermanos y hermana, a mis tíos y tías, amigos y amigas que siempre me apoyaron y aconsejaron en cada una de mis decisiones, quiero agradecerles a mis compañeras de trabajo de grado: Ana Gabriela y Jacqueline Zuleyma por su comprensión y apoyo durante todo este proceso y a nuestro docente asesor Lic. Mario Orellana por su paciencia y apoyo en el trabajo de graduación.

***Carlos José Aparicio Pérez.***

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por acompañarme en este trayecto tan importante de mi vida, por permitirme culminar mis estudios, mi trabajo de grado y llegar a la recta final, siempre sosteniéndome aun cuando parecía tan difícil. A mi mamá, Emilia Morán, por apoyarme y no permitirme rendirme, porque siempre estuvo a mi lado dándome palabras de aliento, por creer en mí aun cuando yo no podía hacerlo, por enseñarme que vale la pena cada esfuerzo realizado. A mi hermana, Mónica Calderón, por apoyarme incondicionalmente y por siempre estar conmigo en las buenas y malas. A mis compañeros de grupo Carlos Aparicio y Jacqueline Vásquez por ser un excelente equipo de trabajo. Y a nuestro docente asesor Mario Orellana por su paciencia, por compartirnos su conocimiento y por toda la ayuda brindada.

***Ana Gabriela Calderón Morán.***

Agradezco primeramente a DIOS por permitirme culminar mis estudios universitarios, por darme fuerzas de seguir adelante cuando parecía imposible; a mis padres Estela Cruz y Mario Vásquez por apoyarme en todo momento y enseñarme que con esfuerzo y sacrificio todo es posible, a mi hermana Hazel Vásquez por siempre motivarme y ser mi ejemplo a seguir ya que ella me ha demostrado que todo esfuerzo y sacrificio tiene su recompensa; a mis abuelos Ciro Cruz (Q.E.P.D.) y Lidia Melada de Cruz porque sé que ellos están orgullosos de lo que eh alcanzado, a nuestro asesor Mario Orellana por su tiempo, paciencia y todo su apoyo brindado en esta etapa, a mis compañeros de trabajo de grado Carlos Aparicio y Gabriela Calderón que contribuyeron en la culminación de mi carrera.

***Jacqueline Zuleyma Vásquez Cruz.***

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	1
A.    Marco histórico.....	1
1.    Los insumos médicos a nivel internacional.....	1
2.    Los insumos médicos en El Salvador.....	2
3.    Los insumos médicos a nivel departamental.....	2
4.    Origen de los medicamentos.....	3
B.    Generalidades sobre Pequeña Empresa.....	4
1.    Empresa.....	4
2.    Pequeña Empresa.....	4
3.    Clasificación.....	5
4.    Características.....	6
5.    Ventajas.....	6
6.    Desventajas.....	7
C.    Generalidades de Droguería Casamed S.A de C.V.....	8
1.    Filosofía de la empresa.....	8
2.    Valores Organizacionales.....	9
3.    Logotipo.....	9
4.    Estructura Organizativa Actual.....	10

5.	Personal.....	11
6.	Productos.....	12
7.	Clientes.....	14
8.	Competidores .....	15
D.	Marco Legal.....	15
1.	Constitución de la República de El Salvador.....	15
2.	Ley del Registro de Comercio.....	16
3.	Ley de Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.....	16
4.	Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.....	16
5.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios y su Reglamento.....	17
6.	Ley de Registro de Importadores.....	17
7.	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública .	18
8.	Ley de Medicamentos.....	18
9.	Ley del Seguro Social.....	18
10.	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.....	19
11.	Código de Trabajo.....	20
12.	Código de Comercio.....	20
13.	Código Tributario.....	22
14.	Ley General Tributaria Municipal.....	23
E.	Marco Institucional.....	23
1.	Sala de lo Constitucional de El Salvador.....	23
2.	Centro Nacional de Registro (CNR).....	24
3.	Ministerio de Economía.....	24

4. Ministerio de Hacienda .....	24
5. Dirección Nacional de Medicamentos.....	24
6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).....	24
7. Superintendencia del Sistema Financiero.....	25
8. Ministerio de Trabajo. ....	25
9. Alcaldía de San Salvador.....	25
F. Marco Teórico Conceptual.....	25
1. Generalidades y conceptos de los modelos de gestión de recursos humanos.....	25
a) Modelo.....	25
b) Gestión. ....	26
c) Modelo de gestión. ....	27
d) Administración de Recursos Humanos.....	28
e) Recurso humano. ....	31
f) Gestión de Recursos Humanos.....	32
g) Sistema de recursos humanos. ....	33
h) Evaluación del desempeño.....	40
i) Capacitación.....	44
j) Comunicación Organizacional. ....	45
k) Liderazgo.....	45
l) Trabajo en equipo.....	46
m) Cultura organizacional. ....	46
n) Análisis FODA .....	46

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....	48
A.    Situación Problemática. ....	48
B.    Enunciado del problema. ....	49
C.    Importancia. ....	49
D.    Objetivos. ....	50
1.    Objetivo General. ....	50
2.    Objetivo Específico. ....	50
E.    Métodos y Técnicas de la Investigación. ....	50
1.    Métodos. ....	50
2.    Tipo de Investigación. ....	51
3.    Diseño de la Investigación. ....	51
4.    Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información. ....	51
a)    Técnicas. ....	52
b)    Instrumentos. ....	52
5.    Fuentes de Información. ....	53
6.    Ámbito de la Investigación. ....	53
7.    Unidades de Análisis. ....	54
8.    Determinación el Universo y Muestra. ....	54
a)    Universo. ....	54
b)    Muestra. ....	55
9.    Procesamiento de la Información. ....	56

a)	Tabulación.....	56
b)	Análisis e interpretación de datos.....	56
10.	Alcances de la Investigación. ....	56
11.	Limitantes de la Investigación.....	57
F.	Descripción del diagnóstico de la situación actual de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.....	58
1.	Información general del personal.....	58
a)	Género.....	58
b)	Tiempo de trabajar en la empresa.....	58
c)	Edad.....	58
d)	Nivel de estudio.....	59
2.	Análisis de Identidad.....	59
a)	Filosofía Organizacional.....	59
b)	Estructura Organizativa.....	59
3.	Análisis de la gestión de recursos humanos actualmente en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V. ....	60
a)	Sistema de Recursos Humanos.....	60
b)	Análisis FODA respecto al recurso humano.....	66
G.	Conclusiones.....	68
H.	Recomendaciones.....	69
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS.....		
71		
A.	Importancia de la propuesta.....	71

1.	Objetivos.....	71
a)	Objetivo General.....	71
b)	Objetivos Específicos. ....	72
B.	Descripción de la Propuesta.....	72
C.	Propuesta de la filosofía de la organización. ....	72
1.	Misión. ....	72
2.	Visión.....	73
3.	Valores.....	73
4.	Estructura organizativa propuesta. ....	74
D.	Contenido del modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador. ....	76
1.	Filosofía de la unidad de recursos humanos. ....	76
a)	Misión.....	76
b)	Visión.....	76
c)	Valores. ....	77
2.	Objetivos del modelo. ....	77
3.	Modelo de gestión. ....	77
a)	Sistema de Recursos Humanos. ....	78
b)	Políticas del Sistema de Recursos Humanos.....	78
c)	Normas del Sistema de Recursos Humanos.....	79
d)	Subsistemas de Recursos Humanos.....	80
E.	Plan de implementación.....	152
1.	Objetivos.....	152

2. Recursos.....	152
a) Humanos.....	152
b) Materiales.....	153
c) Financieros.....	153
3. Presupuesto.....	153
4. Fases de Implementación.....	156
5. Cronograma de implementación de la propuesta.....	157
IV. Bibliografía.....	158
ANEXOS.....	163

### **TABLAS**

TABLA N° 1: Clasificación de empresas.....	5
TABLA N° 2: Personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.....	11
TABLA N° 3: Universo de la Investigación.....	54
TABLA N° 4: Escala de Evaluación.....	134
TABLA N° 5: Costos de Capacitación.....	143
TABLA N° 6: Presupuesto.....	153
TABLA N° 7: Presupuesto para los nuevos puestos de RRHH.....	154
TABLA N° 8: Costos de Implementación.....	155
TABLA N° 9: Cronograma.....	157

### **IMÁGENES**

Imagen N° 1: Logotipo de Droguería Casamed S.A. de C.V.....	9
Imagen N° 2: Insumos Médicos.....	12
Imagen N° 3: Medicamentos.....	14

### **FORMULARIOS**

Formulario N° 1: Requisición de Personal.....	81
Formulario N° 2: Guía de entrevista.....	84

Formulario N° 3: Modelo de evaluación del desempeño de escala grafica discontinua.....	135
Formulario N° 4: Solicitud de Empleo. ....	145
Formulario N° 5: Ficha de Entrevista. ....	147
Formulario N° 6: Ficha de Empleado.....	148
Formulario N° 7: Acción al Personal. ....	149
Formulario N° 8: Contrato Individual de Trabajo.....	150

## **ANEXOS**

Anexo N° 1 Listado de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador.

Anexo N° 2 GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.

Anexo N° 3 Análisis de entrevista dirigida a Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V.

Anexo N° 4 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.

Anexo N° 5 Análisis de encuesta dirigida al personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.

Anexo N° 6 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COMPETIDORES DIRECTOS DE LA EMPRESA DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.

Anexo N° 7 Análisis de encuesta dirigida a los Competidores Directos de Droguería Casamed S.A. de C.V.

Anexo N° 8: Manual de Inducción.

Anexo N° 9: Información para el financiamiento de las capacitaciones por INSAFORP.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se origina por la información proporcionada por el Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V., el cual comentó la inexistencia de la unidad de recursos humanos y por consiguiente todas aquellas herramientas administrativas como el manual de bienvenida, de descripción de puestos, evaluación de desempeño y plan de capacitaciones para la gestión y desempeño del personal de la empresa.

La idea del tema es debido a la necesidad que la empresa posee de una unidad de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal. El equipo de investigación con la información obtenida, presentó al Gerente General de la empresa los posibles temas, con esto se llegó a la conclusión que el tema que se adapta acorde a las necesidades de la empresa era el Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño del personal, con el objetivo de optimizar todos los procesos que engloban la gestión del personal.

El objetivo de la investigación es determinar las funciones respecto al recurso humano por medio de un sistema y subsistemas que ayuden en la gestión y mejoren el desempeño del personal.

Para la investigación se aplicó el método científico mediante una serie de procesos sistemáticos con el fin de comprobar los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación del modelo de gestión de recursos humanos. También se realizó mediante el método deductivo, partiendo de lo general como principios básicos o leyes a lo particular en cada una de las variables que están involucradas en la gestión de recursos humanos de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos. El método analítico permitió descomponer a detalle cada una de las variables por separado, es decir los procesos de gestión de recursos humanos en cada una de sus partes de manera individual. Se aplicó el método sintético, mediante el conocimiento de cada uno

de los factores que inciden en la gestión del personal fue posible la incorporación de cada uno de ellos con la finalidad de elaborar una síntesis obteniendo una mayor comprensión de las variables.

Al formular el diagnóstico se concluye que:

1. La empresa caso ilustrativo no cuenta con una unidad de recursos humanos, esto evita el mejoramiento del desempeño del personal y que los procesos o actividades dentro de esta no se realicen de manera ordenada y eficiente.
2. Las actividades que conforman la integración de recursos humanos son realizadas por personal que no cuenta con el debido conocimiento con respecto a las actividades relacionadas al reclutamiento y selección del personal.
3. Se determinó la ausencia de manuales para los procesos relacionados con la integración, organización, retención, desarrollo y control utilizadas para llevar a cabo las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Por lo tanto, se recomienda:

1. Crear una unidad de recursos humanos y el desarrollo e implementación de un modelo de gestión de recursos humanos que contribuya a la realización de los procesos de forma sistematizada.
2. Se recomienda asignar la responsabilidad de la gestión del recurso humano a personal capacitado en dicho ámbito, además de la creación de las políticas y procedimientos adecuadas para la selección, contratación y capacitación de los trabajadores.
3. Se sugiere implementar herramientas como manuales que sirvan de guía para el personal como son el de inducción y descripción de puestos con los cuales se busca para orientar al personal sobre sus responsabilidades, actividades y dependencias.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presenta un modelo de gestión de recursos humanos que mejorara el desempeño del personal de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador, con el fin de gestionar y mejorar todos los procesos que engloban la unidad de recursos humanos y el desempeño del personal.

Capítulo I: Se presenta toda la información teórica referente al tema de estudio, iniciando con los antecedentes de los medicamentos, las generalidades de la pequeña empresa que incluyen su definición, clasificación, características y todos los puntos relevantes al tema, también se detallan las generalidades de la empresa en estudio. Este capítulo contiene también la base legal que engloba todo lo relacionado al tema, desde leyes y códigos que inciden en el quehacer de la empresa. Por último, se detallan generalidades y conceptos referentes al modelo de gestión de recursos humanos.

Capitulo II: Concierne al diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio y la descripción de la metodología utilizada, las fuentes de información, el tipo y diseño de la investigación; y todas las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar la información del diagnóstico. También presenta la determinación de la muestra a estudiar y con los datos recolectados de esta se establecieron análisis concretos de las variables en estudio. Finalmente muestra las conclusiones y recomendaciones obtenidas por el diagnóstico.

Capitulo III: Se elaboró un modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal y lograr los objetivos de la empresa; este modelo contiene la creación de la unidad de recursos humanos con su sistema y subsistemas que desarrolla todos los procesos y actividades referentes al reclutamiento , selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y control del personal y contiene las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones de la unidad.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **A. Marco histórico.**

#### **1. Los insumos médicos a nivel internacional.**

“Alrededor de 1920 en Francia, se iniciaron conferencias médicas que las proporcionaban médicos especialistas, los cuales realizaban capacitaciones tanto del uso y características técnicas de los materiales médicos, que los fabricantes llegaban a comercializar. Francia se consideró en esos años como el país abanderado en la medicina mundial y los estudiantes de medicina al menos leían el idioma francés, ya que los libros de medicina eran impresos en ese idioma.

Los materiales médicos, desechables como mascarillas, batas de médicos, gorros para cirujano, gorros para enfermera, zapateras; se comenzaron a producir a mediados del año 1960, eran fabricados con algodón. Se cree que la producción se inició en Estados Unidos de América y poco después en Europa.

En la actualidad la Feria Comercial y Conferencias Médicas Internacionales (FIME), se llevan a cabo en el centro de convención de Miami, las fechas de demostración son en el mes de agosto de cada año, las cuales tienen una duración de 3 días y cada expositor tiene la oportunidad de mostrar su compañía delante de médicos del mundo”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado de: [http://www.fimeshow.com/exhibit\\_sectors.cfm](http://www.fimeshow.com/exhibit_sectors.cfm) 12/03/20219

## **2. Los insumos médicos en El Salvador.**

“En los años 1970 existían pocas empresas que distribuían equipo e insumos médicos, los factores que incidían para el crecimiento y desarrollo de estos productos eran el conflicto armado por el cual atravesaba la nación y los altos costos que representaba la compra y distribución de estos productos a las empresas fabricantes y el constante saqueo que sufrían algunas empresas por parte de la guerrilla de esa época.

Todos estos factores incidían negativamente en el desarrollo de este tipo de empresa y fueron años difíciles para su crecimiento y desarrollo. No fue hasta el 16 de enero de 1992 en donde se firmaron los acuerdos de Paz, cuando las condiciones sociales, económicas y políticas del país tuvieron una mejoría y fue hasta el año 1994 en donde se constituyeron la mayor parte de las empresas comercializadoras de equipo médico ya que las condiciones económicas mejoraron y los proveedores en el exterior flexibilizaron los trámites y concedieron facilidad de crédito para poder comercializar los productos”.<sup>2</sup>

## **3. Los insumos médicos a nivel departamental.**

De acuerdo con la entrevista dada por el Sr. Jorge Ramírez, ex empleado de la empresa Marcelo J. Wolff y Cía.:

En el año 1940, un comerciante de origen judío-francés llamado Marcelo J. Wolff, casado con una salvadoreña de origen judía, decide fundar la primera empresa comercializadora de equipo médico llamada Marcelo J. Wolff y Cía. Ubicada en la calle Arce, casa número 1219 del municipio de San Salvador. Iniciando con cinco empleados, comienza importando equipo médico principalmente de los países de Francia y España, empezando a distribuir desde las cosas más sencillas como una aguja hasta una máquina de anestesia para cirugías, así como también todo el material o insumo médico descartable que utilizan los

---

<sup>2</sup> Dutriz Hermanos S.A de C.V., El Conflicto en El Salvador. 1992, pág. 141

hospitales; llegando a representar en ese momento hasta 52 casas productoras de dicho equipo de diferentes partes del mundo.

Don Marcelo estuvo al frente de la empresa Marcelo J, Wolff y Cia. Durante treinta y cinco años hasta que la vejez le impidió seguir al frente de la empresa y cuatro años más tarde lo sorprendió la muerte en el año 1979. Fue entonces que su esposa Lidia Block de Wolff y sus hijas Nicolle, Marilou y Clauderre tomaron el control de la empresa. Fue entonces que la empresa empezó a decaer debido a la ineficiente administración y exceso de gasto en sueldos gerenciales. La cantidad de proveedores representados eran demasiados y se descuidaron algunas áreas por lo cual dichos proveedores buscaron nuevas empresas que quisieran representar su producto. Fue en el año 1982 cuando varios empleados deciden fundar su propia empresa, debido a que ya tenían los conocimientos y contactos necesarios para poder operar, y en la década de 1980 inician operaciones varias empresas tales como: Esal, S.A de C.V., Oxgasa de C.V., Emedin, S.A de C.V. las cuales todavía se encuentran operando, logrando tener presencia en el medio a tal punto de constituirse como grandes empresas.

#### **4. Origen de los medicamentos.**

“Los remedios curativos son tan antiguos como la propia humanidad. Hasta finales del siglo XIX todos los medicamentos procedían de la naturaleza, pero con el desarrollo de la Química Orgánica, se fueron separando de las drogas conocidas hasta entonces las sustancias químicas contenidas en ellas y que eran las responsables de su acción, naciendo así el concepto de principio activo. Una vez conocida su estructura química, se trató de imitarla mediante síntesis, lo que supone también la obtención de productos relacionados. De este modo se generaba la moderna Farmacología.

Una de las primeras fuentes de las que se extraen los fármacos son los productos naturales. Generalmente, su estudio surge a raíz de alguna observación de la medicina popular sobre todo de las plantas denominadas medicinales. En

principio, cabría suponer que este campo de la investigación debía estar agotado a estas alturas, pero nada más lejos de la realidad. Algunos autores afirman que sólo se ha estudiado algo más del 10% de la flora terrestre y lo realizado con la flora marítima es, lógicamente, bastante menor.”<sup>3</sup>

## **B. Generalidades sobre Pequeña Empresa.**

### **1. Empresa.**

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”.<sup>4</sup>

“Es la unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”.<sup>5</sup>

Por lo tanto, se define como una organización conformada por cierta cantidad de personas encargadas de producir bienes o brindar servicios y que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del consumidor y generar utilidades. Esta puede clasificarse en pequeña, mediana o gran empresa.

### **2. Pequeña Empresa.**

“La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un monto determinado y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones,

---

<sup>3</sup> Tomado de:

<https://www.portalfarma.com/Ciudadanos/saludpublica/consejosdesalud/Paginas/2212origenmedicamentos.aspx> 23/04/19

<sup>4</sup> Tomado de: <https://definicion.de/empresa/> 12/03/2019

<sup>5</sup> Pujol Bengoechea Bruno, Diccionario de Marketing, publicado por Cultural, S.A., de Ediciones 1999, Pág. 110.

realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad".<sup>6</sup>

Por lo tanto, se define como aquella entidad que brinda bienes o servicios y cuyo número de empleados no sobrepasa los cincuenta miembros y sus ingresos anuales no sobrepasan los ochocientos mil dólares.

### 3. Clasificación.

- **Criterio de clasificación según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.**

**TABLA N° 1: Clasificación de empresas.**

Clasificación	Personal Remunerado	Ingresos Brutos Anuales
<b>Microempresa</b>	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
<b>Pequeña Empresa</b>	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
<b>Mediana Empresa</b>	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
<b>Gran Empresa</b>	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente:<http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html> 23/03/2019

Según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador se clasifica a Droguería Casamed S.A. de C.V. como pequeña empresa en la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador,

<sup>6</sup> Tomado de: <https://www.scribd.com/doc/41944053/DEFINICION-DE-LA-PEQUENA-EMPRESA-f-f> 12/03/2019

#### **4. Características**

- 4.1. “Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- 4.2. Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- 4.3. Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- 4.4. En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- 4.5. Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- 4.6. Un buen porcentaje de pequeñas empresas opera en el domicilio de sus propietarios.
- 4.7. Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.”<sup>7</sup>

#### **5. Ventajas**

- 5.1. “Tiende a ser económicamente más innovadora que las compañías más grandes, es más apta para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuesta a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y para emprender actividades en las zonas empobrecidas.
- 5.2. Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades, a diferencia de las grandes empresas con intereses competitivos demarcados.

---

<sup>7</sup> Fleitman, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2000, Pág. 22.

5.3. Actúa como punto de entrada a la economía de trabajadores nuevos o previamente menospreciados.”<sup>8</sup>

## **6. Desventajas**

6.1. “Los emprendedores de pequeñas empresas, en muchas ocasiones, tienen que dejar su empleo para iniciar su empresa o lo hacen cuando sufren un despido; lo cual, implica un cambio drástico no solo en lo económico, sino también en el modo de vida.

6.2. En la primera etapa, los emprendedores de pequeñas empresas suelen pasar por momentos de privaciones, como consecuencia de haber invertido sus ahorros, haber incurrido en préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, etc....).

6.3. Las pequeñas empresas suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, debido principalmente a la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento.

6.4. Las pequeñas empresas tienen menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes, debido a sus bajos volúmenes de compras.

6.5. Las pequeñas empresas tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Tomado de: <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijes/leebaert.htm> 23/04/19

<sup>9</sup> Tomado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>. 13/03/2019

### **C. Generalidades de Droguería Casamed S.A de C.V.**

De acuerdo con la entrevista dada por el señor Carlos Carranza, propietario de Droguería Casamed S.A de C.V.

Fundada en el año 2013 con la finalidad de importar y vender insumos médicos. Ubicada en Colonia San Francisco, Calle Los Bambúes #12R, San Salvador, propiedad del Sr. Carranza quien tiene Licenciatura en Química y Farmacia.

El Sr. Carranza inicialmente trabajaba en la empresa multinacional Johnson & Johnson como Gerente de ventas. Debido a la alta competencia, a la disminución en las ventas y al cierre de varias plantas de manufactura a nivel internacional, la empresa comenzó a decaer, por lo que tomó la decisión de renunciar para emprender su propio negocio. Una vez teniendo su cartera de clientes establecida y el contacto con proveedores se dio a la tarea de importar insumos médicos y ponerlos a disposición de las diferentes instituciones de salud del país.

Inicialmente junto con su hermano David Carranza fundaron la primera empresa llamada Suplimes SA de CV, la cual no obtuvo los resultados esperados debido a la poca rentabilidad generada. Poco tiempo después la empresa cerró y ambos optaron por realizar operaciones de forma individual.

En el año 2012, el Sr. Carranza realizó una maestría de Administración de Empresas en el extranjero y un año más tarde con más conocimiento sobre la gestión de un negocio, decide fundar la nueva empresa ahora llamada Droguería Casamed S.A de C.V.

#### **1. Filosofía de la empresa**

##### **“Misión.**

Proporcionar insumos médicos y asesorías a los profesionales de salud a nivel nacional brindándoles calidad e innovación, cumpliendo con las necesidades que el mercado demande.

## **Visión.**

Posicionarnos como la empresa líder en el mercado salvadoreño en la comercialización de insumos médicos con productos diversos de excelente calidad.

## **2. Valores Organizacionales**

1. Trabajo en equipo.
2. Integridad.
3. Respeto.
4. Responsabilidad.
5. Confidencialidad.
6. Excelencia.
7. Identidad.
8. Innovación.
9. Liderazgo.
10. Solidaridad.”<sup>10</sup>

## **3. Logotipo**

A continuación, se presenta el logotipo correspondiente a la empresa.

**Imagen N° 1: Logotipo de Droguería Casamed S.A. de C.V.**



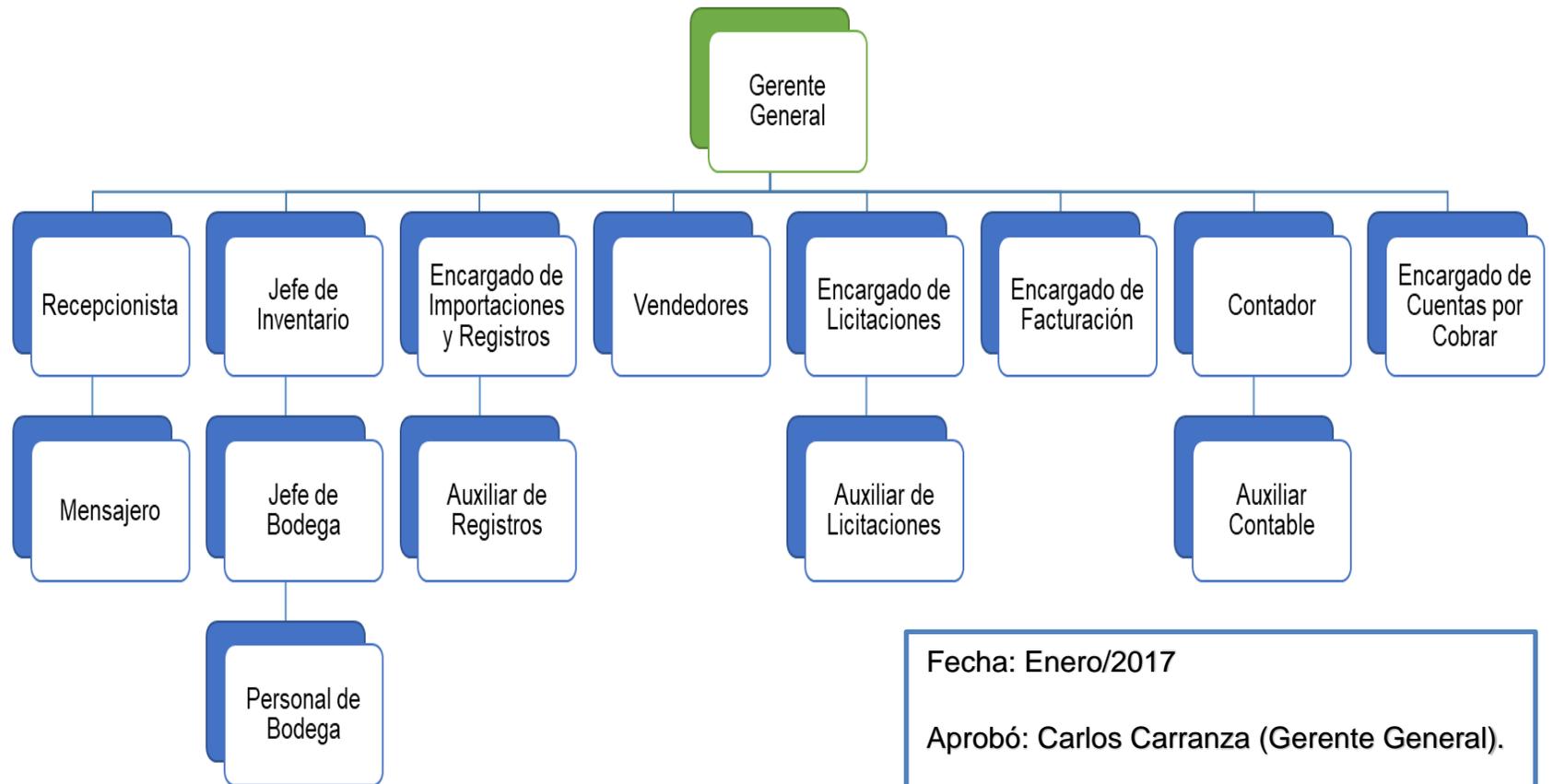
*Fuente: Imagen proporcionada por el Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V.*

---

<sup>10</sup> Fuente: información proporcionada por el Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V.

#### 4. Estructura Organizativa Actual.

A continuación, se presenta la estructura organizativa utilizada actualmente por Droguería Casamed S.A. de C.V.



Fecha: Enero/2017  
Aprobó: Carlos Carranza (Gerente General).  
Elaboró: Carlos Carranza (Gerente General).

## 5. Personal

Droguería Casamed S.A. de C.V. está conformada por 32 empleados, los cuales se presentan a continuación.

**TABLA N° 2: Personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Personal	CANTIDAD
<b>Gerente General</b>	1
<b>Recepcionista</b>	1
<b>Mensajeros</b>	3
<b>Jefe de Inventario</b>	1
<b>Jefe de Bodega</b>	1
<b>Personal de Bodega</b>	14
<b>Encargado de Importaciones y Registros</b>	1
<b>Auxiliar de registros</b>	1
<b>Vendedores</b>	3
<b>Encargado de Licitaciones</b>	1
<b>Auxiliar de Licitaciones</b>	1
<b>Encargado de Facturación</b>	1
<b>Contador</b>	1
<b>Auxiliar Contable</b>	1
<b>Encargado de Cuentas por Cobrar</b>	1
<b>Total</b>	<b>32</b>

## 6. Productos

Las siguientes imágenes muestran los insumos médicos más vendidos.

### Imagen N° 2: Insumos Médicos

Cal sodada.



Circuito de anestesia.



Pinzas laparoscópicas.



Trocar laparoscópico.



Lápiz electrocirugía.



Placa electrocauterio.



Pañitos desinfectantes.



Electrodo ECG.



Mascarilla quirúrgica.



Gorro cirujano.



*Fuente: Imágenes proporcionadas por el Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V.*

### Imagen N° 3: Medicamentos

A continuación, se muestran los medicamentos más vendidos:

Paracetamol.



Ciprofloxacino.



*Fuente: Imágenes proporcionadas por el Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V.*

### 7. Clientes

“A continuación, se presentan los principales clientes de Droguería Casamed S.A. de C.V.:

1. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
2. Hospital de Diagnóstico
3. Hospital de la Mujer
4. Hospital Centro Ginecológico.
5. Clínica de la Piel CECADES.
6. Hospital Centro Pediátrico.
7. Ministerio de Salud.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fuente: información proporcionada por el Gerente General de Droguería Casamed S.A. de C.V.

## **8. Competidores**

Los competidores directos de Droguería Casamed S.A. de C.V. se compone de 12 empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador. **(Ver anexo N° 1)**

### **D. Marco Legal.**

Para que las empresas comercializadoras de insumos médicos puedan desarrollar su actividad principal de suministrar sus productos a la red de Hospitales o Clínicas Médicas del Municipio de San Salvador, son necesarias ciertas regulaciones que el estado establece a fin de garantizar la transparencia de sus procesos.

#### **1. Constitución de la República de El Salvador.**

En la Constitución de la República emitida el 15 de diciembre de 1983 Decreto Constituyente No. 38 da el derecho a asociarse libremente tal como lo estipula el “Art. 7. Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

“Art. 38.- El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Publicado en Diario Oficial No. 234 Tomo No. 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.

## **2. Ley del Registro de Comercio.**

Esta ley fue promulgada por Decreto Legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, del 5 de marzo del mismo año. Con fecha del 26 de enero de 2000, fue reformada, según Decreto n° 827, el cual entro en vigencia el 01 de abril del mismo año, esta Ley establece los procedimientos para la creación, funcionamiento y liquidación de empresas.

## **3. Ley de Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.**

Fue promulgada por Decreto Legislativo N° 825, de fecha 26 de enero de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 40, Tomo 346 el 25 de febrero de 2000.

Esta ley regula y simplifica en relación a la ley anterior, los trámites para ejercer el comercio, comparte las responsabilidades, logrando de esta forma que la superintendencia cumpla con mayor eficiencia sus objetivos de supervisión de las obligaciones mercantiles y contables a cargo de los comerciantes.

## **4. Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.**

Esta Ley fue promulgada por Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre del mismo año, esta ley establece la obligación del modo de tributación de los sujetos pasivos.

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

- a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,

- d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

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

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

- a) El estado de El Salvador;
- b) Las municipalidades; y
- c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.”<sup>13</sup>

### **5. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios y su Reglamento.**

La presente ley fue promulgada por el Decreto Legislativo N° 296 el 24 de julio de 1992 y publicada en el Diario Oficial N° 243 de fecha 31 de julio del mismo año.

Esta ley es aplicada a la transferencia, importación, exportación y al consumo de bienes muebles corporales y de servicio.

### **6. Ley de Registro de Importadores.**

Con Decreto Legislativo N° 224 de fecha 14 de diciembre del año 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241 tomo 349 del 22 de diciembre del mismo año, el cual entro en vigencia el 22 de enero del año 2001.

---

<sup>13</sup> Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento, Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242 de fecha 21 de diciembre del mismo año.

La presente ley establece la obligación de registrarse como importadores y los requisitos que debe contener la declaración de mercancías, de igual manera establece las infracciones aduaneras y las sanciones respectivas.

### **7. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública**

Con Decreto Legislativo No. 140 de fecha 01 de octubre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 203, Tomo 385 de fecha 30 de octubre de 2009. La presente Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.

### **8. Ley de Medicamentos.**

Que mediante Decreto Legislativo N° 1008, de fecha 22 de febrero de 2012, publicado en el Diario Oficial N° 43, Tomo N° 394, del 2 de marzo del mismo año, se emitió la Ley de Medicamentos, la que en su Art. 1 establece dentro de su objeto, entre otros, garantizar la institucionalidad que permita asegurar la accesibilidad, registro, calidad, disponibilidad, eficacia y seguridad de los medicamentos y productos cosméticos; y Que es indispensable la emisión del Reglamento General de la Ley de Medicamentos, para garantizar una efectiva implementación de la misma.

### **9. Ley del Seguro Social.**

La ley del Seguro Social con Decreto Legislativo No. 1263 fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicada en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 el 11 de diciembre de ese mismo año, para velar todo lo relacionado a materia de seguridad pública y asistencia social esto para desarrollar los fines de seguridad social referidos en la constitución de la república en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados.

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

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

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.”<sup>14</sup>

### **10. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Esta con naturaleza de Decreto Legislativo No. 927 fue emitida el 20 de diciembre de 1996 y publicada en el Diario Oficial número 243 con tomo 333 el 23 de diciembre de ese mismo año.

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

---

<sup>14</sup> Ley del Seguro Social con Decreto Legislativo No. 1263 fue emitida un 3 de diciembre del año 1953 y publicada en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161 el 11 de diciembre de ese mismo año.

afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley”.<sup>15</sup>

### **11. Código de Trabajo.**

El Código de trabajo con el Decreto Legislativo No. 15, el 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, este código contiene sus reformas a la fecha al final del mismo, el cual ha tenido cuatro reformas en el año de su creación y su último convenio internacional fue el protocolo del año 2002, N° 155 sobre la seguridad y salud de los trabajadores que fue ratificado el 22 de julio del 2004.

“Art. 1.- El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo II del título II de la Constitución.”<sup>16</sup>

### **12. Código de Comercio.**

El Decreto Legislativo N° 671, de fecha 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140 del 31 de junio del mismo año, promulgó el código de comercio. Las últimas reformas del presente código fueron realizadas en el año 2000, según decreto legislativo N° 826, el cual entro en vigencia el 01 de abril del mismo año.

El presente Código establece las diferentes normas a las cuales deben regirse los comerciantes, los deberes profesionales de los comerciantes y las sanciones

---

<sup>15</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones con Decreto Legislativo No. 927 fue emitida el 20 de diciembre de 1996 y publicada en el Diario Oficial número 243 con tomo 333 el 23 de diciembre de ese mismo año.

<sup>16</sup> Código de trabajo con el Decreto Legislativo No. 15, el 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236.

por su incumplimiento, cosas mercantiles, obligaciones y contratos mercantiles, cada uno de estos clasificados en disposiciones específicas.

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

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

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

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

17

---

<sup>17</sup> Código de comercio, Decreto Legislativo No 671, fecha de publicación 31 de julio de 1970 diario oficial 140, tomo 228 fecha 8 de mayo de 1970.

### 13. Código Tributario.

Según Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de diciembre de 2000, publicada en el Diario Oficial N° 241 tomo 349, de fecha 22 de diciembre del mismo año. El cual entro en vigencia el 1 de enero de 2001.

Este código establece las normas a las cuales deben regirse los contribuyentes, entre las principales: la obligación de llevar contabilidad formal, registros, inventarios y método de evaluación de inventarios.

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

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

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

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

Artículo 14.- Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado al contribuyente. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al estado.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Tomado de:

[www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_073733299\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](http://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_073733299_archivo_documento_legislativo.pdf)

#### **14. Ley General Tributaria Municipal.**

Decreto Legislativo N° 963, del 15 de febrero del 2006, publicado en el Diario Oficial N° 49, Tomo 370, del 10 de marzo del 2006.

La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

“Art. 125.-Podrán ser afectadas por impuestos municipales, las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios, sea cual fuere su giro o especialidad; cualquier otra actividad de naturaleza económica que se realice en la comprensión del Municipio, así como la propiedad inmobiliaria en el mismo.

Art. 126.-Para la aplicación de los impuestos a que se refiere el Artículo anterior, las leyes de creación deberán tomar en consideración, la naturaleza de las empresas, la cuantía de sus activos, la utilidad que perciban, cualquiera otra manifestación de la capacidad económica de los sujetos pasivos y la realidad socio-económica de los Municipios.”<sup>19</sup>

#### **E. Marco Institucional.**

A continuación, se presentan las instituciones que tienen relación con la empresa en estudio y en sus actividades comerciales.

##### **1. Sala de lo Constitucional de El Salvador.**

Es el único tribunal competente para conocer las demandas de inconstitucionalidad de las leyes, decretos y reglamentos, los procesos de amparo y habeas corpus, y las controversias entre los Órganos Legislativo y

---

<sup>19</sup> Ley General Tributaria Municipal con Decreto Legislativo N° 963, del 15 de febrero del 2006, publicado en el Diario Oficial N° 49, Tomo 370, del 10 de marzo del 2006.

Ejecutivo a que se refiere el Art. 138 y las causas mencionadas en la atribución 7ª del Art. 182 de la Constitución de la República de El Salvador de 1983 (Constitución vigente).

## **2. Centro Nacional de Registro (CNR)**

Institución que garantiza los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, estados financieros y nombramiento del representante legal de una sociedad, mediante una gestión moderna, transparente, auto sostenible y de calidad.

## **3. Ministerio de Economía.**

Tiene como función especial intervenir en la formulación y realización de la política nacional, en el Ramo de Economía.

## **4. Ministerio de Hacienda**

Es el encargado de la capacitación y la administración tributaria de todos los ingresos de las diferentes entidades económicas que operan en el territorio salvadoreño.

## **5. Dirección Nacional de Medicamentos**

Su finalidad es garantizar la institucionalidad que permite asegurar la accesibilidad, registro, calidad, disponibilidad, eficiencia y seguridad de los medicamentos y productos cosméticos para la población y proporcionar el mejor precio para el usuario público y privado.

## **6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).**

Proporciona servicios de salud y prestaciones a los cotizantes que laboran en empresas públicas y privadas.

### **7. Superintendencia del Sistema Financiero.**

Es la institución que se encarga de velar por el cumplimiento del Sistema De Ahorro de Pensiones y que se cumplan la Ley de este.

### **8. Ministerio de Trabajo.**

Es la institución encargada por velar los derechos del área socio-laboral y protección de fuentes de trabajo.

### **9. Alcaldía de San Salvador.**

Institución encargada de cobrar los impuestos municipales correspondientes a los negocios que operan en el municipio para invertir en el desarrollo local.

## **F. Marco Teórico Conceptual.**

### **1. Generalidades y conceptos de los modelos de gestión de recursos humanos.**

#### **a) Modelo.**

“Es aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.

Dentro del ámbito de la economía y de la política, se habla de modelo para referirse al proceso llevado a cabo por un gobierno para controlar y organizar las actividades productivas.”<sup>20</sup>

“El término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos,

---

<sup>20</sup> Tomado de: <https://definicion.de/modelo/> 13/03/2019

mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.”<sup>21</sup>

“Un Modelo muestra características únicas que resaltan una idea, esta idea puede ser o no seguida por quienes la perciben. Un modelo representa el ingenio y la obra de una persona o de la naturaleza por sí mismo, creando una gama de características que son imitadas por los demás.”<sup>22</sup>

Entendiéndose como modelo aquella idea tangible o intangible que posee ciertas características que suelen imitarse por una o un conjunto de personas con la finalidad de generar el mismo resultado de esta.

#### **b) Gestión.**

“El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo tramites que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.”<sup>23</sup>

“Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.”<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Tomado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)  
13/03/2019

<sup>22</sup> Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/modelo/> 09/06/2019

<sup>23</sup> Tomado de: <https://definicion.de/gestion/> 13/03/2019

<sup>24</sup> Tomado de: <https://definicion.mx/gestion/> 09/06/2019

Por lo tanto, se entiende por el conjunto de actividades realizadas de manera sistemática y eficiente por medio de una o un conjunto de personas con el propósito de resolver un problema o cumplir con metas establecidas.

### **c) Modelo de gestión.**

“Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.”<sup>25</sup>

“Es un marco teórico que integra diversas actividades constituye un modelo. Con respecto a la idea de gestión, se refiere al sistema a través del cual se organiza una actividad. Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso.

Independientemente del tamaño de una compañía o de su sector, en cualquier empresa hay que diseñar unas estrategias o medidas con la finalidad de alcanzar unos objetivos. Las medidas que se adoptan deben contemplar aspectos diversos: de tipo financiero, logístico, de recursos humanos, en relación con los servicios o con mercadeo. Todos estos elementos intervienen en un modelo de gestión.”<sup>26</sup>

De esta manera se entiende que es un marco o ejemplar teórico con determinadas actividades que lo integran, y pasos para guiar en este caso a la entidad para concretar un proyecto o administrarla, para de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.

---

<sup>25</sup> Tomado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/> 19/06/2019

<sup>26</sup> Tomado de: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php> 13/03/2019

## **d) Administración de Recursos Humanos.**

### **1) Antecedentes.**

“Es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales.

Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (por sus siglas ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por una unidad central de la ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.”<sup>27</sup>

## **2) Definición.**

“Es una función y / o unidad de la administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.”<sup>28</sup>

“Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo

---

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, editorial Mc Graw Hill. México 2007 pág. 1.

<sup>28</sup> Tomado de: <https://www.significados.com/recursos-humanos/> 02/04/2019

tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionado directa o indirectamente con el trabajo.”<sup>29</sup>

“Se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.”<sup>30</sup>

“Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben de participar. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros esto requiere una administración de recurso humano.”<sup>31</sup>

Por lo tanto, se define como la unidad funcional fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que se encarga de proporcionar del recurso humano que cuente con las capacidades específicas para el desarrollo de las actividades asignadas a un puesto de trabajo; para ello realiza los diferentes procesos orientados a atraer, capacitar, evaluar y motivar a las personas de tal forma que el desempeño obtenido sea satisfactorio.

### **3) Importancia.**

“Para una empresa su departamento de Recursos Humanos es uno de los pilares bajo los cuales dicha organización deberá apoyarse para poder definirse, posicionarse y consolidarse dentro del rubro en el cual buscan ser los mejores a través de sus productos o servicios, la administración de esta unidad llevada de

---

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, novena edición, editorial Mc Graw Hill. México 2011. Página 104.

<sup>30</sup> Dessler, Gary y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson, quinta edición, Página 2

<sup>31</sup> Wayne Mondy, Noe Robert M., Administración de recursos humanos, Editorial Pearson Educación, 9ª edición, año 2005, México, pág. 4.

manera adecuada tiende a arrojar los mejores resultados a nivel de planta donde toda la plantilla de trabajo se vea beneficiada.”<sup>32</sup>

Se entiende que la importancia de la Administración de Recursos Humanos se basa en el logro tanto de los objetivos individuales como de la empresa; por ese motivo el éxito de las organizaciones depende en medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, al invertir en el personal se puede generar grandes beneficios, siendo capaz de que se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

#### **e) Recurso humano.**

“Se conoce como recurso humano al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización.”<sup>33</sup>

“Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.”<sup>34</sup>

De esta manera se comprende como recurso humano a la persona o personas que forman parte de la entidad y que cumplen con actividades específicas y detalladas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

---

<sup>32</sup> Tomado de: <http://sistemarecursoshumanos.com/administracion-recursos-humanos-importancia-ambito-empresarial/> 05/07/2019

<sup>33</sup> Tomado de: <https://definicion.de/personal/> 14/03/2019

<sup>34</sup> Tomado de: <https://definicion.mx/recursos-humanos/> 13/03/2019

## **f) Gestión de Recursos Humanos.**

### **1) Definición.**

“Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, se dice que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

En una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Gestionar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.”<sup>35</sup>

Al hablar de gestión de recursos humanos se entenderá como conjunto de actividades que conlleva el entendimiento tanto de los objetivos a cumplir como los intereses del personal para la empresa y el desarrollo propio. De esta manera se entenderá que la gestión de recursos humanos lleva a cumplir metas individuales y en conjunto, encargándose esta de organizar, planear, desarrollar y controlar al personal dentro de la empresa.

---

<sup>35</sup> Tomado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>  
13/03/2019

## **2) Importancia.**

“El objetivo final de todos los procesos de gestión de RRHH en una organización es el de “orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro eficiente de los objetivos establecidos por la Dirección. Para lograr los objetivos de una organización, sean cuales sean, es preciso establecer los mecanismos de gestión necesarios para orientar las decisiones y acciones de las personas que la integran, hacia la concreción de dichos objetivos.

Dichos mecanismos se materializan en los procesos de gestión de Recursos Humanos. Para comprender en profundidad el funcionamiento de las organizaciones resulta crítico tomar plena conciencia de que las conductas de las personas que las dirigen e integran determinan absolutamente todo lo que sucede en ellas, y por lo tanto sus resultados. Trabajos bien o mal realizados, negocios rentables o catastróficos, proyectos terminados a tiempo o eternamente atrasados, inversiones certeras o equivocadas, comunicaciones oportunas o inoportunas, decisiones correctas o incorrectas en todos los niveles, trabajo seguro o accidentes continuos, inventos exitosos o inútiles, productos de calidad óptima o lamentable, o entre una infinidad de posibles eventos organizacionales, todos surgen del comportamiento de las personas involucradas en los distintos niveles.”<sup>36</sup>

### **g) Sistema de recursos humanos.**

“Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por funciones tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la planilla de los

---

<sup>36</sup> Tomado de: <http://mooqia.com/la-importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>  
15/05/2019

empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.”<sup>37</sup>

Se define así, como todas aquellas funciones generales que conforman un conjunto de actividades que ejerce la unidad de recursos humanos dentro de la entidad para reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, desarrollar y control al personal que forma parte de la empresa.

### **1) Subsistemas:**

A continuación, se muestran los subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos detallando de manera generalizada aquellas actividades que se realizan dentro de ellos:

#### **a. Integración de recursos humanos.**

“Se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.”<sup>38</sup>

“Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Tomado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) 29/03/2019

<sup>38</sup> Chiavenato. Octava Edición Op. Cit., pág. 129.

<sup>39</sup> Tomado de: [http://www.angelfire.com/linux/paginaeli/unidad\\_9.htm](http://www.angelfire.com/linux/paginaeli/unidad_9.htm) 05/07/2019

Este subsistema es el encargado de abastecer a la empresa de personal, reclutando y contratando al recurso humano necesario y capacitarlo para desempeñar las diferentes actividades en su puesto de trabajo.

### **1. Reclutamiento del personal.**

“Compone un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el, proceso de selección.

#### **Reclutamiento de personal interno.**

Cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal).

#### **Reclutamiento de personal externo.**

En este caso, el reclutamiento se produce cuando, habiendo determinado la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos. Estos son atraídos mediante la aplicación de diversas técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

1. Consulta a Base de Datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
2. Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales.
4. Contactos con universidades.
5. Escuelas, asociaciones estudiantiles.

6. Directorios académicos.
7. Centros de integración empresa-universidad.
8. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
9. Colegios profesionales.
10. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
11. Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
12. Anuncios en sitios web y revistas especializadas en el sector de trabajo del puesto seleccionar.”<sup>40</sup>

## **2. Selección del personal.**

“Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”<sup>41</sup>

### **b. Organización de recursos humanos.**

“Incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.”<sup>42</sup>

“Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del manual de bienvenida y

---

<sup>40</sup> Tomado de: <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/> 11/07/2019

<sup>41</sup> Tomado de: <https://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml> 11/07/2019

<sup>42</sup> Chiavenato. Octava Edición Op. Cit., pág. 195.

descripción del puesto de la organización. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Dentro de sus días y horarios laborales se capacitará en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es decir, que el trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarla. En cuestión de pocos días el trabajador ha de estar familiarizado con su función y ya debe estar trabajando de forma normal en sus tareas.”<sup>43</sup>

En este subsistema que se encarga de la organización de recursos humanos se utilizan herramientas necesarias para desarrollar las funciones que comprende este, como lo son los manuales de inducción y descripción de puestos, y un método para evaluar el desempeño del personal en dicho puesto.

### **1. Manuales.**

“Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.”<sup>44</sup>

Es un instrumento para un determinado objetivo en específico o generalizado, que busca detallar los pasos a seguir para lograrlo y especificar sus componentes con sus respectivos detalles.

---

<sup>43</sup> Tomado de: <https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/> 05/07/2019

<sup>44</sup> Tomado de: <https://www.significados.com/manual/> 09/06/2019

**Manual de bienvenida.**

“Es un documento clave para incorporar de forma eficiente a los nuevos empleados. Con él se puede completar el proceso de inducción explicar la cultura de la empresa e informar de todos los aspectos prácticos que los trabajadores necesitan conocer. El manual de bienvenida puede servir de orientación no sólo durante los primeros días o semanas del empleado, sino también como documento de consulta para resolver cualquier duda en el largo plazo.”<sup>45</sup>

**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.”<sup>46</sup>

**c. Retención de los recursos humanos.**

“Exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen las prestaciones sociales.”<sup>47</sup>

Este subsistema es el encargado de cumplir las prestaciones establecidas por la ley y desarrollar o crea nuevas que beneficien y motiven al personal para que estos realicen de la mejor manera sus funciones.

**d. Desarrollo de recursos humanos.**

“Es el proceso que incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.”<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Tomado de: <https://www.game-learn.com/manual-bienvenida-una-empresa-7-cosas-no-pueden-faltar/> 14/03/2019

<sup>46</sup> Tomado de: <http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf> 14/03/2019

<sup>47</sup> Chiavenato Octava Edición. Op. Cit., pág. 275.

<sup>48</sup> *Ibíd.*, pág. 379.

“Las personas como recursos dinámicos en las organizaciones, tienen la capacidad de desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.”<sup>49</sup>

En este se realizan la inversión más importante de la empresa y es el desarrollo del personal, por medio de capacitaciones que ayuden a la realización de sus actividades respecto a su puesto de trabajo, ya que de ello depende el desempeño de este en sus funciones.

#### **e. Control de recursos humanos.**

“Es el procedimiento que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una organización o empresa determinada.

En otras palabras consiste poner en práctica una serie de documentos técnicos normativos, tendientes a controlar, registrar y fichar a todo el personal; con relación a su situación personal, social y laboral, desde que ingresa hasta que termina su vínculo laboral con la empresa, que puede ser por jubilación, cese, renuncia voluntaria, despido, o por fallecimiento.”<sup>50</sup>

En este subsistema se encuentra el banco de datos e información relacionado con el personal esto para poder controlar y tomar decisiones eficientes respecto al personal y que los procesos del sistema de recursos humanos se cumplan en función a lo establecido para evitar desviaciones o corregir aquellas que se alejen de las metas de la empresa.

---

<sup>49</sup> Tomado de: <https://www.monografias.com/docs/Subsistemas-de-desarrollo-de-recursos-humanos-P3YRJZVPJ8GNY> 05/07/2019

<sup>50</sup> Tomado de: <http://registroycontroldeerrhh.blogspot.com/2011/05/registro-y-control-de-rrhh.html?m=1> 05/07/2019

## **h) Evaluación del desempeño.**

A continuación, se definen los términos, evaluación y desempeño por separado para luego definirlos en conjunto.

### **1) Evaluación.**

“Se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.”<sup>51</sup>

### **2) Desempeño.**

“Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel. La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo.”<sup>52</sup>

Se entenderá entonces como el rendimiento, utilidad o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades las cuales está obligado a ejecutar.

### **3) Definición.**

“Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de

---

<sup>51</sup> Tomado de: <https://definicion.de/evaluacion/> 11/07/2019

<sup>52</sup> Tomado de: <https://definicion.de/desempeno/> 09/06/2019

entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.”<sup>53</sup>

“Proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.”<sup>54</sup>

Es una fuente de información valiosa que sirve para medir el cumplimiento de los objetivos de las empresas, puede ser útil en lo que se refiere a mejorar el desempeño mismo de los trabajadores para realizar una buena contratación y ubicarlos adecuadamente, así obteniendo el rendimiento esperado en sus habilidades, cualidades, capacidades y destrezas para tomar decisiones en cuanto al ascenso de los empleados.

#### **4) Objetivos**

- i. “Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- ii. Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- iii. Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- iv. Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- v. Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- vi. Proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.

---

<sup>53</sup> Tomado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>  
02/04/2019

<sup>54</sup> Bohlander George y otros, Administración de Recursos Humanos, editorial Cengage Learning S.A. de C. V. 14ª. Edición, México 2007 página 25.

- vii. Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- viii. Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- ix. Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.”<sup>55</sup>

### **5) Métodos.**

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

#### **a) Evaluación de 360°**

“Tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros.” <sup>56</sup>

#### **b) Método de selección forzada.**

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

#### **c) Método de registro de acontecimientos críticos:**

Requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.”<sup>57</sup>

A continuación, se describe el método que utilizaremos para la propuesta:

---

<sup>55</sup> Tomado de: <https://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html> 05/07/2019

<sup>56</sup> Bohlander, Op. Cit., pág. 25.

<sup>57</sup> Tomado de: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/> 14/05/2019

#### **d) Método de escala gráfica discontinuas:**

“Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser definido o descrito en forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.”<sup>58</sup>

##### **1. Características.**

“Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones.

##### **2. Ventajas.**

- i. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.

---

<sup>58</sup> Tomada de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/> 14/05/2019

- ii. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- iii. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

### **3. Desventajas.**

- i. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento.
- ii. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- iii. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.”<sup>59</sup>

#### **i) Capacitación.**

“Se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.”<sup>60</sup>

“Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.”<sup>61</sup>

Se entenderá la capacitación como una de las actividades de mayor crecimiento en la actualidad, debido al constante cambio en las necesidades del mundo y que les permite a los trabajadores adquirir conocimientos específicos sobre una actividad para poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos.

---

<sup>59</sup> Tomado de: <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodo-de-escala-grfica.html?m=1> 14/05/2019

<sup>60</sup> Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/> 14/05/2019

<sup>61</sup> Tomado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm> 11/07/2019

## **j) Comunicación Organizacional.**

A continuación, se define que es comunicación y luego comunicación organizacional:

### **1) Comunicación**

“Es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información.”<sup>62</sup>

Se entenderá comunicación como el proceso de transmitir y recibir un mensaje por medio de un canal ya sea este de manera verbal o escrita.

### **2) Definición**

“Es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.”<sup>63</sup>

## **k) Liderazgo.**

“Es el proceso en el que un líder influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado.”<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/comunicacion/> 09/06/2019

<sup>63</sup> Tomado de: <https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/> 02/04/2019

<sup>64</sup> Tomado de: <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/> 02/04/2019

### **l) Trabajo en equipo.**

“Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.”<sup>65</sup>

### **m) Cultura organizacional.**

“Se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.”<sup>66</sup>

### **n) Análisis FODA**

“El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).<sup>1</sup> Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.”<sup>67</sup>

Por lo tanto, se entiende por análisis FODA a la herramienta utilizada para conocer la situación actual de la empresa, por medio del análisis de sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

---

<sup>65</sup> Tomado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo) 02/04/2019

<sup>66</sup> Tomado de: <https://www.encyclopediadinero.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> 02/04/2019

<sup>67</sup> Tomado de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf> 21/07/2019

## 1) Factores del análisis FODA.

### “Factores internos:

1. **Fortalezas:** Es un aspecto interno de la empresa y se refiere a todos aquellos puntos a favor que tiene ésta y que le permiten lograr diferenciarse de la competencia.
2. **Debilidades:** Al igual que las fortalezas, las debilidades también son factores que encontramos dentro de la organización, y están referidas a los puntos flojos que debe mejorar.

### Factores externos:

1. **Oportunidades:** A diferencia de las anteriores, las oportunidades pertenecen a los factores externos que encontramos en el entorno de la organización. Son referidas a la identificación de circunstancias en el mercado que son favorables para el crecimiento de nuestro negocio.
2. **Amenazas:** También es parte de los factores externos que afectan a una empresa, que, aunque no podamos controlar, es indispensable identificar a tiempo. Las amenazas son circunstancias que pueden afectar el normal desarrollo de nuestras operaciones o que pueden alterar desfavorablemente nuestro desempeño en el mercado.”<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Tomado de: <https://credilike.me/blog/factores-internos-y-externos-de-una-empresa/>  
21/07/2019

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. Situación Problemática.**

Droguería Casamed SA de CV con domicilio actualmente en Colonia San Francisco, Calle Los Bambúes N°12R, San Salvador, El Salvador fue fundada en 2013. Se fundó como una alternativa para ofertar los productos que tiene a disposición a instituciones de gobierno.

En el año 2015 con el propósito de expandirse y ser más competitiva comenzó a importar nuevos insumos con la finalidad de ponerlos a disposición de las diferentes instituciones de salud pública del país. La empresa por consiguiente aumentó sus ventas, así como la cantidad de producto que maneja, a partir de entonces fue evidente que el número de empleados con que contaba no era suficiente para continuar ofreciendo insumos y cumplir con los estándares requeridos dado que la cantidad de actividades a realizar había incrementado al punto de afectar el desempeño del personal.

Adicionalmente desde que la empresa fue constituida no ha contado con un encargado que determine los procedimientos relacionados con la contratación de personas, así como el establecimiento de las responsabilidades de cada colaborador, y la medición del trabajo que es realizado versus la expectativa de la organización para con el trabajo de los empleados. La falta de organización en cuanto al personal ha implicado problemas en la gestión de la empresa pues esto ha repercutido en pérdida de clientes por incumplimiento de requisitos u omisiones en contratos con instituciones públicas.

Ante las condiciones actualmente descritas y que en la actualidad la empresa no cuenta con un encargado de recursos humanos que vele por la relación del

patrono y el personal; elabore procedimientos, políticas y determine el nivel del cumplimiento del trabajo se vuelve necesario para la empresa Droguería Casamed SA de CV contar con un modelo de gestión que permita mejorar el desempeño del personal y facilite determinar las pautas a seguir relacionadas con el recurso humano del que dispone.

### **B. Enunciado del problema.**

¿En qué medida un modelo de gestión de recursos humanos contribuirá a mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador?

### **C. Importancia.**

La importancia de dicha investigación radica en que por medio de ella se puede obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa respecto a la gestión de recursos humanos. Por medio de los instrumentos utilizados para la investigación, se obtuvieron datos relevantes que detallan cada una de las actividades que engloban la gestión de recursos humanos y aquellas que no se realizan o no están debidamente estructuradas. Con esta información se realizó un diagnóstico del cual se pudo partir para la realización la propuesta de gestión de recursos humanos que mejore el desempeño del personal de la entidad.

## **D. Objetivos.**

### **1. Objetivo General.**

Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se efectúan los procesos relacionados al recurso humano que integran la organización y las variables que inciden en el desempeño.

### **2. Objetivo Específico.**

- i. Recopilar la información mediante una investigación de campo para conocer las actividades que se realizan en la gestión de recursos humanos de la empresa.
- ii. Determinar las necesidades que tiene la empresa en el proceso de integración del recurso humano y la evaluación del desempeño.
- iii. Identificar los factores que afectan en el desempeño del personal, para facilitar la realización de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

## **E. Métodos y Técnicas de la Investigación.**

### **1. Métodos.**

**a) Método científico:** En la investigación se aplicó el método científico mediante una serie de procesos sistemáticos con el fin de comprobar los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación del modelo de gestión de recursos humanos.

**b) Método deductivo:** La investigación se realizó partiendo de lo general como principios básicos o leyes a lo particular en cada una de las variables que están involucradas en la gestión de recursos humanos de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos y determinar la situación actual.

**c) Método analítico:** Este permitió descomponer a detalle cada una de las variables por separado, es decir los procesos de gestión del recurso humano en cada una de sus partes de manera individual para su estudio y conocer el efecto que cada una de las variables en estudio tienen en la problemática.

**d) Método sintético:** Mediante el conocimiento cada uno de los factores que inciden en la gestión del personal fue posible la incorporación de cada uno de ellos con la finalidad de elaborar una síntesis obteniendo mayor comprensión de las variables.

## **2. Tipo de Investigación.**

**1) Descriptivo:** Este tipo fue empleado mediante el establecimiento de las situaciones y actitudes predominantes a través de la definición de las características, actividades y procesos relacionados con el desempeño del personal de las empresas sujetas a investigación.

## **3. Diseño de la Investigación.**

El desarrollo de la investigación fue no experimental ya que el problema se presentó antes de iniciar la investigación, se observaron y analizaron las variables involucradas sin que estas fueran manipuladas por el grupo investigador.

## **4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.**

Las técnicas e instrumentos que se ocuparon sirvieron de medición para la recolección de datos sobre las variables e indicadores del objeto de estudio, las cuales permitieron la recopilación de datos para luego ser ordenados con lo cual se facilitó la tabulación y análisis para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la compañía.

**a) Técnicas.****1) Entrevistas.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la entrevista en la cual se ocupó la guía de entrevista, se trató de una conversación donde se presentaron los objetivos de la misma para generar confianza al representante y dirigente de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., se realizaron preguntas abiertas para la obtención de información que facilitó el análisis y la descripción de los problemas relacionados con el Recurso Humano.

**2) Encuestas.**

Se recopiló información por medio de un cuestionario, se presentaron las preguntas elaboradas por el equipo de trabajo las cuales fueron cerradas con opciones de respuestas que estaban contenidas en el instrumento de recolección de información, el cuestionario se leyó previamente por el encuestador y fue contestado por escrito por las 31 personas que laboran en Droguería Casamed S.A. de C.V. Así mismo también fueron consultados el encargado de la gestión de recursos humanos de las empresas homogéneas al caso ilustrativo que pertenecen al sector que comercializa insumos médicos. Esta técnica tuvo como objetivo obtener datos fiables con respecto a las variables para la elaboración del diagnóstico.

**b) Instrumentos.****1) Guía de entrevista.**

Con la guía de entrevista se recopiló información actual para el logro de los objetivos planteados en la investigación, la aplicación de esta herramienta fue esencial para la correcta recopilación de datos respecto a la filosofía de la empresa y todo aquello que conlleva la gestión de recursos humanos. La entrevista consta de 32 preguntas y estuvo dirigida al Gerente General de

Droguería Casamed S.A. de C.V. que ejerce también como jefe de recursos humanos.

## **2) Cuestionario.**

Se realizaron dos tipos de cuestionarios el cual se presentaron preguntas cerradas con opciones de respuestas, el primero fue dirigido a las 31 personas que laboran en Droguería Casamed S.A. de C.V. con el objetivo de conocer su opinión sobre la actual situación de la empresa en relación a la filosofía organizacional y la gestión de recursos humanos, y el segundo fue dirigido a los 12 gerentes generales de las empresas competidoras directas de Droguería Casamed S.A. de C.V.

## **5. Fuentes de Información.**

### **a) Primarias.**

Son aquellas que brindan información de manera directa para la investigación, estas fueron conformadas por los datos obtenidos directamente del gerente general, el personal y los competidores directos de la empresa que sea homogéneo al caso ilustrativo.

### **b) Secundaria.**

Están compuestas por investigaciones previas, por lo que fueron obtenidos por medio de libros, revistas, artículos escritos, enciclopedias y por sitios web que proporcionaron información relevante y concerniente con el tema en investigación.

## **6. Ámbito de la Investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se tomaron las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador.

## 7. Unidades de Análisis.

Para la presente investigación se tomaron como unidades de estudio al Gerente general, el personal y competidores directos de Droguería Casamed S.A. de C.V.

### a) Gerente general de Droguería Casamed SA de CV.

Se tomó al Gerente General Droguería Casamed SA de CV.

### b) Personal de Droguería Casamed SA de CV.

Se tomaron a las 31 personas que laboran en Droguería Casamed SA de CV.

### c) Competidores directos de Droguería Casamed SA de CV.

Se tomaron en cuenta los 12 gerentes generales de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador que son homogéneas a las características de la empresa en estudio.

**(Anexo N° 1)**

## 8. Determinación el Universo y Muestra.

**TABLA N° 3: Universo de la Investigación.**

	UNIVERSO	CANTIDAD	INSTRUMENTO
1	Gerente General	1	Guía de Entrevista
2	Personal	31	Cuestionario
3	Competidores Directos	12	Cuestionario

### a) Universo.

**Universo 1:**

**Gerente general de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Estuvo compuesto por el representante legal que ejerce la función también de gerente de recursos humanos.

**Universo 2:****Personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Estuvo compuesto por las 31 personas que ejercen los diferentes puestos administrativos y operativos dentro de la empresa.

**Universo 3:****Competidores directos de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Se tomaron los 12 gerentes generales de las empresas que cumplen con las características del caso ilustrativo y que son competidores directos en el mercado, en este caso fueron las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos. Se presentó un listado con las empresas según información proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). **(Anexo N° 1)**

**b) Muestra.****Universo 1:****Gerente general de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Debido a que el gerente general es el principal encargado del Recurso Humano de la organización.

**Universo 2:****Personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Para obtener la información del personal se realizó un censo ya que el número de personas que componen la empresa es de treinta y un personas.

**Universo 3:****Competidores directos de Droguería Casamed S.A. de C.V.**

Se tomaron todos los gerentes de las empresas que cumplen con las características del caso ilustrativo y que son competidores directos en el mercado, en este caso son las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos. **(Anexo N° 1)**

**9. Procesamiento de la Información.****a) Tabulación.**

Al realizar la recopilación de la información por medio de los instrumentos utilizados para dicha función, se procedió a la transcripción de los mismos en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, donde se transformó la información en datos estadísticos de cada una de las variables en estudio, donde se presentaron una columna con la frecuencia absoluta y otra con la frecuencia relativa de cada pregunta, también se generaron gráficos que facilitaron la comprensión de los datos.

**b) Análisis e interpretación de datos.**

Después de realizar la tabulación de la información se procedió al análisis de los datos obtenidos del personal de Casamed S.A. de C.V. y sus competidores directos, se interpretaron con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa respecto a la unidad de recursos humanos.

**10. Alcances de la Investigación.**

Mediante la investigación fue posible conocer las condiciones en las que se desarrolla la gestión del recurso humano en la empresa caso ilustrativo, estableciendo aquellos factores positivos y negativos que inciden en los procesos de administración del personal.

También mediante la información recopilada fue posible determinar los elementos para la elaboración del modelo de gestión de recursos humanos que permita mejorar el desempeño de los empleados.

Con el desarrollo de la propuesta será posible contar con personal que posea las competencias y habilidades requeridas para cada puesto a desempeñar.

También será posible generar una ventaja competitiva para la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos; pues facilitará determinar unidades de mejora a través de la evaluación del desempeño de acuerdo a los perfiles de cada puesto de trabajo, contribuyendo a generar planes de capacitación que estén acorde a las necesidades actuales del sector en estudio.

### **11. Limitantes de la Investigación.**

Al momento de realizar la investigación se presentaron problemas para repartir las encuestas a todos los empleados, ya que a algunos de ellos (personal de ventas) era difícil contactarlos porque estos se encontraban realizando visitas a los diferentes clientes para promover los productos.

En cuanto a la recopilación de información de los competidores, se presentaron dificultades ya que una empresa no tuvo la disposición de poder contestar la encuestas y 2 de ellas ya no se encontraban operando en el mercado. Por lo que solo nueve empresas proporcionaron información para el estudio de un total de doce organizaciones.

## **F. Descripción del diagnóstico de la situación actual de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.**

### **1. Información general del personal.**

#### **a) Género.**

La mayoría de los empleados de Droguería Casamed pertenecen al género masculino. Se puede observar que la empresa ofrece oportunidades laborales a ambos géneros, sin embargo, la mayoría son hombres, esto es debido al alto manejo de insumos médicos que se comercializa y que es necesario trasladar de una ubicación a otra. **(Ver anexo N° 5, literal A.)**

#### **b) Tiempo de trabajar en la empresa.**

Menos de la mitad del personal tiene un año de laborar en la empresa, mientras que el 55% de ellos tiene de 1 a 10 años. Esto implica que en la compañía existe un pequeño nivel de rotación de personal, puesto que más de la mitad de los trabajadores poseen de uno a 10 años, lo cual afecta de manera positiva ya que refleja estabilidad laboral y oportunidad de trabajo. **(Ver anexo N° 5, literal B.)**

#### **c) Edad.**

En las encuestas dirigidas a los empleados se constató que seis de cada diez personas están en un rango de edad entre dieciocho y veintinueve años, de igual manera solo 20% de personas tienen edad mayor a 47 años. Esto indica que la empresa caso ilustrativo cuenta con recurso humano joven y esto debido al alto volumen de insumos médicos que se maneja en bodega y que son transportados de un área a otra, pero también brinda oportunidad a personas con mayoría de edad gracias a sus conocimientos y experiencia laboral. **(Ver anexo N° 5, literal C.)**

#### **d) Nivel de estudio.**

Siendo mayoría, el 43% de los trabajadores tienen estudios a nivel de bachillerato, lo cual es aceptable dado que la mayoría de los puestos no requieren nivel académico avanzado. Existe un 26% que poseen estudios universitarios, este porcentaje se posiciona en los puestos restantes, dedicándose a actividades administrativas y contables. **(Ver anexo N° 5, literal D.)**

### **2. Análisis de Identidad.**

#### **a) Filosofía Organizacional.**

En las encuestas dirigidas a los competidores se pudo observar que no todas las empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos poseen definida su filosofía organizacional, siendo esto una desventaja competitiva ya que no dan a conocer su identidad al personal. Por otra parte, el Gerente General de la empresa caso ilustrativo afirma que solo la cuarta parte de los empleados conoce la filosofía de la empresa. Esto se debe a que no se les ha brindado de manera física y visible por lo que la mayoría desconocen la existencia de esta. Es por esta razón que no se sienten identificados y no existe claridad acerca del rumbo exacto a seguir, afectando las actividades correspondientes a su puesto de trabajo. **(Ver anexo N° 3 pregunta 1; anexo N° 7, pregunta 1)**

#### **b) Estructura Organizativa.**

Según la entrevista realizada al Gerente General, la empresa si posee estructura organizativa, sin embargo, esta no ha sido divulgada a los miembros de la organización, afectando de manera negativa a los empleados ya que no tienen completamente definidas las relaciones de trabajo, dependencias y superiores. De igual manera, únicamente un tercio de los competidores poseen estructura organizativa. **(Ver anexo N° 3 pregunta 2; anexo N° 7 pregunta 2)**

### **3. Análisis de la gestión de recursos humanos actualmente en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.**

#### **a) Sistema de Recursos Humanos.**

Al desarrollar la investigación se pudo determinar que dentro de la empresa caso ilustrativo no existe una unidad de recursos humanos, además el gerente general también manifestó la ausencia de un sistema en de dicha unidad; de igual forma el personal confirma por su parte que no existe la unidad. Sin embargo, el Gerente General considera que es necesaria la creación de una unidad y un sistema de recursos humanos, esto para que los procesos o actividades relacionados al personal dentro de la organización se realicen de manera ordenada y eficiente de tal forma que exista un departamento encargado que tenga como objetivo mejorar el desempeño del personal para dar confianza y certidumbre de los procesos desarrollados. Esto fue confirmado por los empleados quienes determinaron que tampoco existe ningún modelo de gestión de recursos humanos y además que manifestaron que su creación podría mejorar su desempeño laboral. **(Ver anexo N° 3, preguntas 4, 5, 6, 7 y 8; anexo N° 5, preguntas 1, 3, 4 y 5)**

Los empleados de la institución manifestaron que las labores relacionadas con recursos humanos son desarrolladas por la unidad administrativa o contabilidad, esto fue confirmado por el Gerente General quien manifestó comparte las actividades ya mencionadas con el contador para evitar acumulación. **(Ver anexo N° 3, pregunta 11; anexo N° 5, pregunta 6)**

Los competidores directos de Droguería Casamed S.A. de C.V. afirman no tener una unidad de recursos humanos establecida, sin embargo, más de la mitad de ellos considera necesaria la creación de dicha unidad y la elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos, ya que podría beneficiar y mejorar el desempeño del personal, por lo tanto, esto puede crear a futuro una desventaja competitiva frente a los competidores de la empresa. El 56% de los competidores

directos manifiestan que las labores relacionadas con recursos humanos las desempeña la unidad administrativa mediante un departamento especializado o la unidad contable. **(Ver anexo N° 7, preguntas 3, 4, 5, 6, 7 y 8)**

### **1) Integración de recursos humanos.**

En la integración de recursos humanos se realizan todos los procesos de reclutamiento y selección del personal. Estos tienen como propósito atraer a los candidatos idóneos para que formen parte de la empresa.

En la empresa Droguería Casamed las actividades que conforman la integración de recursos humanos son realizadas por el Gerente General, esto le permite tener una percepción anticipada del nuevo personal, sin embargo, no se cuenta con el debido conocimiento con respecto a actividades relacionadas al reclutamiento y selección del personal. Tampoco se cuenta con herramientas necesarias para seleccionar a los candidatos idóneos para laborar en la empresa. En la entrevista realizada, se afirmó que las únicas tres fuentes que utiliza para reclutar candidatos son por medio de referencias personales, periódicos y guías de empleo y que la única prueba que realiza para seleccionar al personal es por medio de un período de prueba en un lapso de aproximadamente dos meses, aunque el Código de Trabajo en el art. 28 establece que son 30 días de prueba máximo. **(Ver anexo N° 3, pregunta 9, 14 y 16)**

El personal manifestó en su mayoría que la fuente utilizada por la empresa para contratarlo fue por recomendación personal, con un 81%. Al igual que las empresas competidoras afirman con un 52% que la fuente utilizada para contratar a su personal es por medio de referencia. Esta fuente en muchas ocasiones no es confiable si no se tienen herramientas administrativas como el manual de descripción de puesto, la guía de entrevistas y las evaluaciones técnicas para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo. **(Ver anexo N° 5, pregunta 12; anexo N° 7, pregunta 13)**

## **2) Organización de recursos humanos.**

En este subsistema de recursos humanos existe la ausencia de herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades y esto fue posible determinarlo ya que el Gerente General manifestó que no existe el manual de bienvenida y descripción de puestos, se instruye informalmente a las personas sobre su trabajo. Sin embargo, el gerente dijo que la creación de manuales contribuirá a mejorar el desempeño y orientación del personal porque así trabajarían todos por igual y tendría una guía para realizar sus labores. También comentó que la inducción y bienvenida del nuevo personal era realizada por el encargado de cada puesto al que se integra de manera informal. **(Ver anexo N° 3, preguntas 12, 13 y 17)**

El personal manifestó que los manuales serían una herramienta de utilidad para la inducción del nuevo recurso humano, debido a que más de la mitad afirmó que no se les dio la debida inducción y la totalidad considera que deberían recibir dicha inducción al llegar a la empresa, de igual forma el personal manifestó no recibir un manual de descripción de puestos en donde se establecieran las actividades correspondientes al puesto que desempeña en la empresa. **(Ver anexo N° 5, preguntas 8 y 14)**

Otra de las herramientas importantes en la gestión de recursos humanos es un método de evaluación del desempeño que manifestaron no tener, el Gerente General y el personal de Droguería Casamed S.A. de C.V. mencionó que dicha herramienta es necesaria para poder obtener información sobre las metas o el desempeño alcanzado por cada empleado o para ser utilizado como fuente de información sobre logros y objetivos además para dar incentivos al personal que cumpla con su desempeño. **(Ver anexo N° 3, pregunta 23; anexo N° 5, pregunta 17)**

Menos de la mitad de los competidores consultados manifestaron poseer manuales, entre los que se encuentran el de bienvenida, procedimientos y de

puestos, esto crea una desventaja a Droguería Casamed S.A. de C.V. y la otra parte de las empresas del sector no poseen ninguno de los mencionados, y además consideran necesaria su creación para ayudar a mejorar el desempeño del personal. **(Ver anexo N° 7, preguntas 9, 10, 11 y 12)**

Si bien alrededor de 90% de los competidores no realiza evaluación del desempeño es muy importante para cualquier empresa contar con una forma de medir el rendimiento de las personas y conocer si realiza las actividades de forma satisfactoria. **(Ver anexo N° 7, pregunta 19)**

### **3) Retención de recursos humanos.**

Según la información proporcionada por el gerente de Droguería Casamed manifestó que es necesaria la motivación al personal para que este mejore su desempeño y se sienta parte importante de la empresa y esto lo realiza por medio de incentivos y prestaciones adicionales a la ley como lo son concesiones a los empleados que se destacan tales como apoyo para el estudio con permisos para asistir a sus jornadas académicas y créditos para obtención de licencias y situaciones familiares; de igual forma reciben una felicitación verbal y bonos por cumplimiento de metas a los vendedores solamente. Sin embargo, el 81% del personal manifestó que no recibían ningún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa, solo dos de cada diez empleados argumentaron recibir incentivos. **(Ver anexo N° 3, preguntas 26, 27 y 28; anexo N° 5, pregunta 15)**

Otro de los puntos importantes dentro de este subsistema para la retención del personal son los ascensos que el personal puede obtener al mejorar sus capacidades y desempeñar de la mejor manera sus actividades laborales, sin embargo, solo el 16% del personal ha logrado ser ascendido durante el tiempo que tiene de trabajar en la empresa, y esto podría ser afectado debido a que no existe un plan de carrera que desarrolle el potencial de los empleados, según

manifestó el gerente general. **(Ver anexo N° 3, pregunta 29; anexo N° 5, pregunta 16)**

La mitad del personal afirmó recibir un aumento salarial al ser evaluado por el gerente general, en segundo lugar, luego de incrementar sus responsabilidades y en tercero por el tiempo que tiene de trabajar en la empresa y en último lugar dijo que era por las actividades que realiza en su puesto de trabajo. Esto refleja que las personas denotan que a medida que su desempeño es satisfactorio pueden percibir mayores ingresos **(Ver anexo N° 5, pregunta 21)**

De acuerdo al gerente general existe una comunicación efectiva entre el personal y su jefe inmediato esto permite la oportunidad de hacer sentir al personal parte importante de la organización, escuchando sugerencias y tomando en cuenta sus ideas, de igual forma el gerente manifestó que la comunicación efectiva incide de forma positiva en el desempeño del personal en su unidad de trabajo ya que permite la autoconfianza y motivación en el empleado. **(Ver anexo N° 3, preguntas 31 y 32)**

De las compañías competidoras consultadas la mitad manifestó que el personal no recibe reconocimiento para motivarlos a mejorar su desempeño laboral, un tercio manifestó que lo hacían ocasionalmente y un 11% que sí lo hacía, este aspecto es importante mantenerlo y desarrollarlo para que los empleados siempre tengan una motivación para lograr sus objetivos en la empresa. **(Ver anexo N° 7, pregunta 18)**

#### **4) Desarrollo de recursos humanos.**

Se determinó que no existe el plan de carrera formal y establecido de manera detallada, si se realizan capacitaciones a cargo del gerente general y que son principalmente al personal de ventas, pero solo son actualizaciones de temas en línea según la información proporcionada por el gerente general. **(Ver anexo N° 3, preguntas 18, 19, 20)**

El personal afirma que solo el dos de cada diez de ellos recibe capacitación ocasionalmente para mejoras del desempeño y del total que reciben dichas capacitaciones el 83% las tiene anualmente el cual es un intervalo de tiempo muy grande. **(Ver anexo N° 5, preguntas 10 y 11)**

El gerente general manifestó que no existe un método o procedimientos que determinen las necesidades de capacitación. Quedando esto a juicio de esta persona.

Frente a los competidores existe una desventaja para la empresa ya que más del 50% realizan capacitaciones para el personal y de estos el 60% lo hace anualmente, un 20% semestral y el otro 20% mensual; en el caso de Droguería Casamed S.A. de C.V. solo la realizan al personal de ventas y no a todo el personal que forma parte del funcionamiento de la empresa. **(Ver anexo N° 3, pregunta 22; anexo N° 7, preguntas 15 y 16)**

#### **5) Control de recursos humanos.**

Este subsistema es el responsable del control del personal, en donde se establece una base de datos o registros de toda la información relacionada con el personal de la empresa.

El gerente general expresó que cuentan con un registro o base de datos del personal donde se presenta la información relacionada con rotación, ausentismo, expedientes, sanciones y promociones realizadas. **(Ver anexo N° 3, preguntas 30)**

### **b) Análisis FODA respecto al recurso humano.**

De acuerdo a información recopilada con el representante de la empresa caso ilustrativo y la información recopilada entre el personal, se determinaron los siguientes aspectos.

#### **Fortalezas:**

1. Comunicación efectiva:

Se brinda al empleado la oportunidad de sentirse parte importante de la empresa, al escuchar sus quejas y tomar en cuenta sus ideas. Esto permite la autoconfianza en el empleado, aumentando el desempeño en su unidad de trabajo. La buena comunicación entre el jefe inmediato y los trabajadores contribuye a mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa. **(Ver anexo N° 3, preguntas 31 y 32)**

2. Prestaciones adicionales a la ley y la estabilidad laboral:

Contribuyen al buen desempeño de los trabajadores, pues las personas siempre prefieren contar con beneficios adicionales para sentirse cómodos en un lugar de trabajo por lo que tienden a mantenerse en una organización en la que se sienten valorados y motivados a desempeñarse de manera eficiente. **(Ver anexo N° 3, preguntas 26, 27 y 28)**

#### **Debilidades:**

1. La falta de estructura y filosofía organizacional:

Esto debido a que no están formalmente establecidas y plasmada en la empresa afecta la identidad de esta y la de sus empleados. **(Ver anexo N° 3, preguntas 12, 13 y 17)**

2. La falta de una unidad de recursos humanos:

Afecta a la organización en general debido a que no existe una unidad encargada de la gestión y orientación del trabajo del personal y por ende esto afecta a los objetivos de la empresa. **(Ver anexo N° 3, preguntas 4, 5, 9 y 10)**

3. La ausencia de evaluaciones del desempeño, capacitaciones y manuales: Afecta la orientación del personal en cuanto a las actividades a realizar, crea incertidumbre, lo cual tiene como resultado la desmotivación y esto contribuye al incumplimiento de objetivos de la empresa. De igual forma al solo realizar capacitaciones a los vendedores se excluye a los demás trabajadores y se les quita la oportunidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades. **(Ver anexo N° 3, preguntas 12, 13, 18 y 23)**

**Oportunidades:**

1. La visita del personal de venta a los diferentes clientes les ofrece la accesibilidad a sus clientes de obtener sus productos sin movilizarse y aumentar la relación entre la empresa y sus clientes para conocer sus necesidades.

**Amenazas:**

1. El aumento de salario mínimo puede aumentar los costos de la empresa.
2. Se tiene una desventaja frente a los competidores al no tener un desarrollo más amplio en la unidad de recursos humanos.
3. Al no existir políticas de reclutamiento y selección de personal, se corre el riesgo de contratación de personas de dudosa reputación.
4. El sentido de pertenencia de los empleados a la empresa es reducido, debido a la falta de inducción, lo que genera poca fidelidad.

## **G. Conclusiones.**

1. La empresa caso ilustrativo no cuenta con una unidad de recursos humanos, esto evita el mejoramiento del desempeño del personal y que los procesos o actividades dentro de esta no se realicen de manera ordenada y eficiente; esto implica que existe desconfianza e incertidumbre por parte del personal respecto a los procesos de reclutamiento y selección, así como el seguimiento posterior a la evaluación.
2. Las actividades que conforman la integración de recursos humanos son realizadas por personal que no cuenta con el debido conocimiento con respecto a las actividades relacionadas al reclutamiento y selección del personal, adicionalmente no se cuenta con herramientas necesarias para seleccionar a los candidatos idóneos que pretenden laborar en la empresa.
3. Se determinó la ausencia de manuales para los procesos relacionados con la integración, organización, retención, desarrollo y control utilizadas para llevar acabo las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.
4. La programación de capacitaciones para el personal no se realiza de manera equitativa, ya que estas se efectúan principalmente para el personal de ventas, debido a que es necesario que conozcan técnicas de negociación y persuasión, además de dominar las características de los insumos médicos que se promueven; esto implica que el aspecto administrativo de la organización no está siendo desarrollado de tal forma que obtenga conocimiento que contribuya a la realización de su trabajo.

5. No existe un método de evaluación del desempeño y proceso de seguimiento, lo cual evita la obtención de información sobre las metas o el desempeño alcanzado por cada empleado y el control posterior que facilite garantizar la realización de las actividades de acuerdo al estándar establecido.
6. Existe desmotivación por parte de los empleados, debido a la falta de reconocimientos brindados por el Gerente General. Tampoco existe un plan de carrera que desarrolle el potencial de los empleados permitiendo que estos crezcan en la estructura organizativa.

#### **H. Recomendaciones.**

1. Crear una unidad de recursos humanos y el desarrollo e implementación de un modelo de gestión de recursos humanos que contribuya a la realización de los procesos de forma sistematizada con lo cual la integración del personal será transparente lo que generará confianza en las personas que forman parte de la organización.
2. Se recomienda asignar la responsabilidad de la gestión del recurso humano a personal capacitado en dicho ámbito, además de la creación de las políticas y procedimientos adecuadas para la selección, contratación y capacitación de los trabajadores.
3. Se sugiere implementar herramientas como manuales que sirvan de guía para el personal como son el de inducción y descripción de puestos con los cuales se busca para orientar al personal sobre las relaciones y departamentos de una organización y conocimientos sobre sus responsabilidades, actividades y dependencias.

4. Desarrollar capacitaciones que incluyan a todo el personal de la organización de forma tal que se garantice potenciar las habilidades de los empleados en cada unidad de trabajo garantizando una ventaja competitiva para la organización.
5. Aplicar el método de evaluación del desempeño Escalas Graficas además de dar a conocer a las personas que forman parte de la empresa sobre su utilización y propósito; asimismo del plan de seguimiento posterior a la generación de los resultados.
6. Diseñar estrategias motivacionales que tengan como finalidad fortalecer la comunicación entre el personal administrativo, operativo y la dirección de la empresa como: plan de carrera, incentivos no monetarios y desarrollo de las relaciones interpersonales.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS MÉDICOS.**

#### **A. Importancia de la propuesta.**

Ante la competitividad en el sector de la comercialización de insumos médicos es necesario contar con un modelo de gestión de recursos humanos en la empresa Droguería Casamed, pues permitirá establecer los procesos para la integración, organización, retención, desarrollo, evaluación del desempeño y control del personal. Dichas actividades son esenciales porque de estas depende el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La gestión del recurso humano permitirá a los trabajadores identificarse con los objetivos de la empresa, mejora su desempeño y la comunicación empleado-patrono. Tener personal motivado en la institución asegura el crecimiento organizacional, mejora la atención con los clientes, así como las relaciones con los clientes y proveedores de insumos médicos.

#### **1. Objetivos.**

##### **a) Objetivo General.**

Proporcionar un modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya al mejoramiento del desempeño del personal de la pequeña empresa Droguería Casamed S.A de C.V., mediante la creación de una unidad de Recursos Humanos, la cual se encargara de la gestión de las actividades relacionadas al personal.

### **b) Objetivos Específicos.**

- i. Crear una propuesta de la filosofía de la organización, con la finalidad que los empleados se identifiquen con la razón de ser de esta y que de esta manera contribuyan al cumplimiento de los objetivos.
- ii. Diseñar los perfiles de puestos para llevar a cabo una adecuada administración del personal y un proceso de evaluación del desempeño que contribuya a lograr los objetivos de la organización.
- iii. Elaborar un plan de implementación, en el cual se detallen los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo del modelo propuesto.

### **B. Descripción de la Propuesta.**

El modelo de gestión de recursos humanos se creará con la finalidad de fortalecer el desempeño del personal de la empresa Droguería Casamed, S.A. de C.V, lo cual también incluye el diseño de manuales de descripción de puestos, la evaluación del desempeño y plan de capacitación que ayuden a realizar de manera adecuada las actividades que le compete a los empleados de toda la organización.

### **C. Propuesta de la filosofía de la organización.**

A continuación, se presenta la propuesta de la filosofía para la empresa Droguería Casamed, S.A. de C.V.:

#### **1. Misión.**

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos, comprometidos en satisfacer al cliente con productos de calidad y confianza, además de un excelente servicio, por medio de nuestro personal capacitado.”

## 2. Visión.

“Ser una empresa comercializadora líder a nivel nacional en el sector salud, con un amplio portafolio de productos de calidad a precios competitivos, reconocidos por nuestro compromiso con el cliente y su bienestar.”

## 3. Valores.

A continuación, se presentan los valores sugeridos para Droguería Casamed S.A. de C.V.:

**Sentido de pertenencia:** Los empleados se sienten identificados con los objetivos de la empresa de tal manera que tengan disposición para participar activamente de las tareas que desarrolla la organización.

**Pasión:** Disfrutar el trabajo y hacerlo con dedicación, ser constructivos y entusiastas en las actividades propias y en la de los compañeros de trabajo; buscando siempre la mejora continua.

**Respeto:** Actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia, aceptando las diferentes formas de ser, de pensar y de actuar de los demás.

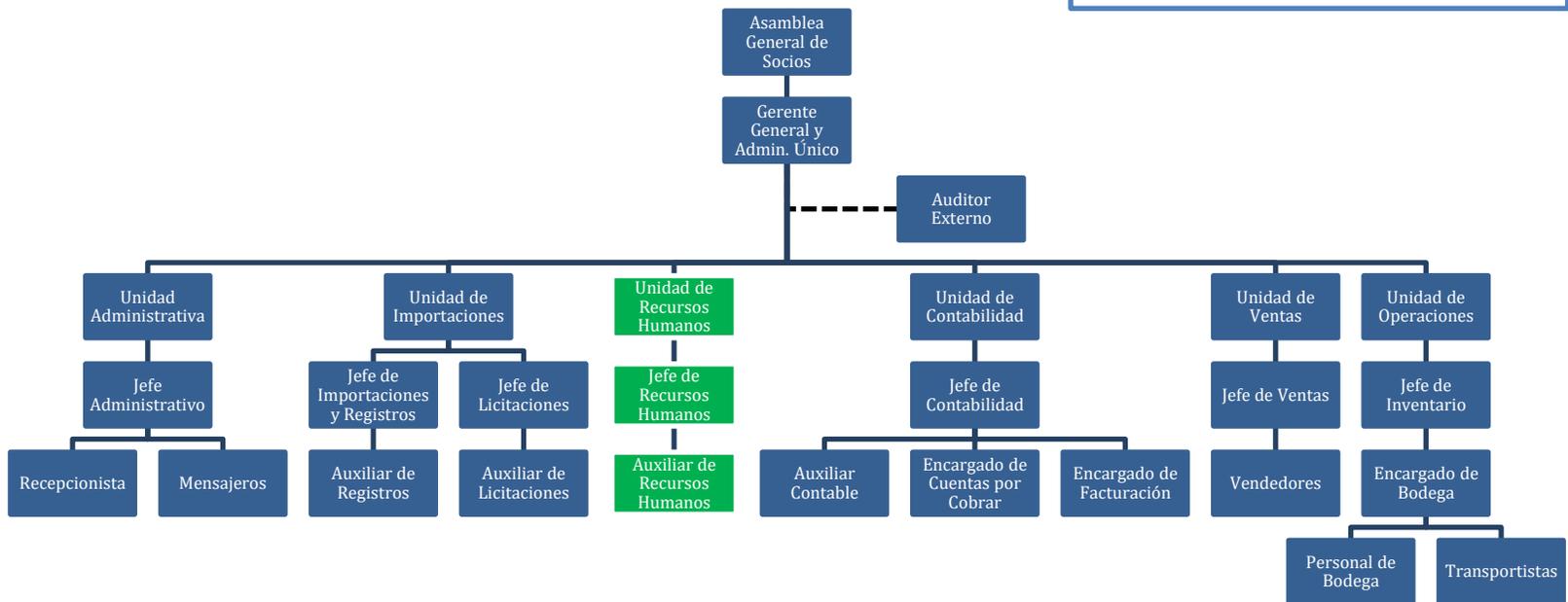
**Confianza:** Creer en las capacidades personales y en las de los demás.

**Trabajo en equipo:** Creer plenamente que el logro de los objetivos organizacionales trabajando conjuntamente con cada miembro de la organización.

#### 4. Estructura organizativa propuesta.

Se presenta la siguiente propuesta de organigrama para la empresa, el cual se detalla por unidades, incluyendo en éstas la creación de la unidad de Recursos Humanos.

Elaborado por: Grupo de investigación.  
 Aprobado por:  
 Fecha: enero 2020



**Simbología:**

Puestos de la empresa	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #0056b3; border: 1px solid black;"></span>	Líneas jerárquicas	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black;"></span>	Auditoría externa	<span style="display: inline-block; width: 20px; border-bottom: 1px dashed black;"></span>
Puestos propuestos	<span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #00b050; border: 1px solid black;"></span>	Relación de autoridad lineal	<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; border-bottom: 1px solid black;"></span>		

**Descripción del organigrama:**

A continuación, se describen todas las unidades de la organización que componen el organigrama:

**Asamblea General de Socios:** Es el conjunto de socios accionistas de conformidad con lo señalado en el estatuto, para tomar todas aquellas decisiones y cumplir las funciones que la ley les otorga.

**Gerente General:** Es el que realiza la función de dirección a todas las actividades comerciales que han de llevarse a cabo en la empresa, definiendo lineamientos a desarrollar para el cumplimiento de metas y objetivos, también es el encargado de todas las jefaturas de la organización. El Gerente General es a su vez el administrador único.

**Unidad administrativa:** Es la que se encarga del desarrollo de todas las actividades relacionadas a la gestión y control de los recursos de la organización.

Nota: Actualmente el encargado de la unidad administrativa es el Gerente General, pero se ha colocado este puesto para que sea utilizado de manera opcional.

**Unidad de importaciones:** Es la encargada de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz la gestión y control de los procesos relacionados con importaciones.

**Unidad de recursos humanos:** Es el responsable de la administración del recurso humano idóneo que garantice un desarrollo eficaz de las asignaciones laborales de acuerdo con los puestos de trabajo.

**Unidad de contabilidad:** Es el responsable de analizar, registrar y controlar las operaciones comerciales y financieras de la empresa, además de garantizar el cumplimiento de las obligaciones que como contribuyente competen.

**Unidad de ventas:** En esta unidad se encuentra el personal de ventas encargado de la administración y organización de las actividades comerciales relacionadas

a la promoción y distribución de los productos de la empresa en búsqueda de mayor participación en el mercado.

Nota: actualmente el Gerente General es el encargado de dicha unidad, pero se ha colocado este puesto para que sea utilizado de manera opcional.

**Unidad de operaciones:** En ella se encuentra el personal encargado de la recepción, clasificación, almacenamiento, despacho y distribución de los productos, según las requisiciones solicitadas.

**D. Contenido del modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador.**

**1. Filosofía de la unidad de recursos humanos.**

A continuación, se presenta la filosofía propuesta para la unidad de recursos humanos de Droguería Casamed S.A. de C.V.:

**a) Misión.**

“Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, compromiso, responsabilidad, la excelencia y la mejora continua.”

**b) Visión.**

“Contribuir al desarrollo de las actividades del personal de acuerdo con los objetivos definidos por la compañía, innovando e implementando estrategias que desarrollen las habilidades de los empleados y aumenten su desempeño laboral.”

### **c) Valores.**

**Compromiso:** Tomar conciencia de la importancia del trabajo y actuar con responsabilidad.

**Confidencialidad:** Garantizar resguardar la información relevante de todos los procesos realizados dentro del unidad de Recursos Humanos.

**Transparencia:** Realizar nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable.

**Equidad:** Proceder con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.

**Calidad:** Asegurar excelencia en la entrega del producto y servicio por medio de la mejora del desempeño del personal.

### **2. Objetivos del modelo.**

A continuación, se presentan los objetivos propuestos del modelo de gestión de recursos humanos de Droguería Casamed S.A. de C.V.:

- i. Brindar a la empresa herramientas de selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño y retención, las cuales contribuirán al mejoramiento del desempeño del recurso humano.
- ii. Fomentar el desarrollo en el ámbito laboral del personal mediante la identificación de las necesidades de capacitación.

### **3. Modelo de gestión.**

Por medio de este modelo se diseñará el manual de descripción de puesto, el proceso de evaluación del desempeño y plan de capacitación que ayudarán a realizar de manera eficiente las actividades que competen a la unidad de recursos humanos y al mejoramiento de las actividades de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.

### **a) Sistema de Recursos Humanos.**

Este contribuirá al funcionamiento adecuado de la organización mediante el mejoramiento del desempeño del personal puesto que por estar conformado de diversos subsistemas los cuales determinan los procesos que se llevarán a cabo en la unidad de Recursos Humanos garantizando el incorporar y desarrollar personas calificadas a la institución.

Este modelo tendrá como finalidad incrementar la eficiencia y productividad del personal que integra la empresa por medio del desarrollo de las competencias de los trabajadores que realizan las actividades en la empresa.

### **b) Políticas del Sistema de Recursos Humanos.**

1. El reclutamiento y selección de personal se desarrollará con igualdad a fin de que todas las personas tengan el mismo derecho a ser contratados sin importar su etnia, género, ideología u orientación sexual.
2. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos. En el caso que no exista personal capacitado para el puesto solicitado se procederá al reclutamiento externo.
3. El proceso de inducción será aplicado el mismo día de haber culminado el proceso de contratación.
4. Cada empleado evaluado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación diez días después de la fecha de aplicación de la misma.
5. Las evaluaciones del desempeño se realizarán cada seis meses para valorar el rendimiento de cada empleado con relación a su puesto de trabajo y se elaborarán programas de capacitación según las necesidades específicas y temas pertinentes por cada nivel ocupacional.
6. Los reconocimientos no financieros serán otorgados según el cumplimiento de metas y el resultado de las evaluaciones del desempeño.

7. El jefe de recursos humanos en coordinación con los jefes de cada unidad de gestión elaborará los distintos programas de capacitación y temas a ser desarrolladas semestralmente, según sean las necesidades en la empresa y el presupuesto a disposición.
8. Al efectuar cualquier capacitación se debe realizar un seguimiento al personal participante sobre el cumplimiento de los objetivos del programa.
9. La evaluación del desempeño se tomará en cuenta para identificar al personal con capacidad para ser ascendidos de puesto y para tal caso brindar el entrenamiento necesario.
10. El personal integrante de la organización deberá contener un expediente que contenga los documentos como: el currículum vitae, copias de DUI, Numero de Identidad Tributaria (NIT), número del seguro social, Número Único Previsional (NUP).
11. Se anexarán al expediente documentos como: solvencia policial y antecedentes penales.
12. La unidad de recursos humano mantendrá actualizados mensualmente los registros y controles que contengan el historial referente al accionar del personal, como: ausentismo, rotación del personal, nivel académico e información personal.
13. Se facilitará la información necesaria a los jefes para la toma de decisiones respecto al personal, como: ascensos, sanciones, evaluaciones del desempeño y toda actividad en relación con el quehacer del personal.

### **c) Normas del Sistema de Recursos Humanos.**

1. Todo empleado que se incorpore al negocio será sometido a un período de prueba, este será de 30 días conforme a la ley. Al finalizar este período el encargado de la unidad deberá hacer la recomendación o no de su contratación por tiempo indefinido, al jefe de Recursos Humanos.

2. Para justificar las ausencias de personal, deberán de ser reportadas a través de un permiso escrito o incapacidad que respalde la falta para no aplicar descuento en su salario y por llegadas tardías el personal tendrá que reponer el tiempo al final de la jornada.
3. Se establece el Sistema de Control de Asistencia electrónico, siendo obligatorio para todo el personal la marcación, a la entrada y salida de su trabajo, incluyendo la jornada de almuerzo de 12:00 m.d. a 1:00 p.m.

#### **d) Subsistemas de Recursos Humanos.**

A continuación, se desarrollarán cada uno de los subsistemas que forman parte del modelo de gestión de recursos humanos propuesto:

##### **1) Integración.**

###### **a. Reclutamiento del personal.**

Esta función es importante dentro de toda organización, ya que de esta depende atraer al personal idóneo que pueda desarrollar cada uno de los puestos para los cuales será requerido.

###### **Requisición de personal.**

El proceso de selección de personal inicia cuando el jefe de la unidad vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará una requisición de personal.

Se propone utilizar un formulario que detalle requerimientos personales, académicos, laborales y experiencia del candidato, así como las características del puesto.

A continuación, se muestra el formato sugerido para la requisición de personal:



### Formulario N° 1: Requisición de Personal.

**Requisición de personal**

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

**Instrucciones:** Debe tener en cuenta los parámetros presentados a continuación y enviar la solicitud a la unidad de recursos humanos para que este lo ejecute.

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_ N° de cupos: \_\_\_\_\_

Descripción de la actividad: \_\_\_\_\_

Jefatura que lo solicita: \_\_\_\_\_

Tipo de vacante:

- Permanente
- Temporal

Jornada laboral requerida:

- Medio tiempo
- Tiempo completo

Fecha de inicio de labores: \_\_\_\_\_

Edad: Min \_\_\_\_\_ Max \_\_\_\_\_

Género: • Femenino • Masculino • Femenino o Masculino

Salario: \_\_\_\_\_

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Perfil del puesto: • Bachiller • Técnico • Profesional

- Estudiante Universitario
- Especialización
- Otro

Observaciones: \_\_\_\_\_.

F. \_\_\_\_\_

Jefatura solicitante

**Proceso de reclutamiento.**

**Paso 1:** El jefe de la unidad solicitante envía una requisición al jefe de Recursos Humanos.

**Paso 2:** Éste recibe y analiza la información detallada en la hoja de requisición.

**Paso 3:** Se aprueba la solicitud de vacante solicitada.

**Paso 4:** Se determinan las fuentes de reclutamientos a utilizar ya sea por medios electrónicos, anuncios en periódicos o personas recomendadas por integrantes de la organización.

**Paso 5:** Se efectúa la publicación en los medios establecidos

**Paso 6:** Se reciben los documentos en físico de los postulantes.

**b. Selección del personal.**

La selección de personal tendrá como finalidad encontrar al candidato idóneo para ocupar un puesto determinado en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.

El proceso de selección dará inicio al finalizar el proceso de reclutamiento. Una vez se haya analizado el perfil del candidato junto con los requisitos que contiene el perfil del puesto, se procederá a la realización de la entrevista y las evaluaciones pertinentes.

**Proceso de selección.**

**Paso 1:** Una vez recibidos se analizan los currículums de los participantes.

**Paso 2:** Se selecciona a los candidatos que, según información detallada en el curriculum cumplen con lo establecido en el perfil del puesto a ocupar.

**Paso 3:** Se procede a citar a los postulantes seleccionados para las evaluaciones a realizar.

**Paso 4:** Los candidatos realizarán pruebas como: cuestionarios de personalidad y pruebas profesionales o de conocimiento, elaborada por la jefatura que realizó la solicitud, de acuerdo con los requisitos que establece el perfil del puesto.

**Paso 5:** Luego el jefe de Recursos Humanos llevará a cabo la entrevista preliminar con los candidatos seleccionados.

**Paso 6:** Una vez realizada la entrevista con el jefe de Recursos Humanos, se seleccionará únicamente a los candidatos idóneos para realizar la entrevista final con el encargado de la unidad que desea contratar.

**Paso 7:** Los candidatos tendrán una final entrevista realizada por la jefatura que desea la contratación.

**Paso 8:** El jefe de Recursos Humanos junto con el jefe de la unidad seleccionarán a las personas idóneas de acuerdo con los resultados de las evaluaciones y entrevistas, y se archiva la documentación de los participantes del proceso.

**Paso 9:** El jefe de Recursos Humanos procede a realizar la propuesta de acreditación de la plaza al candidato seleccionado y aprueba su autorización para ser ejecutada.

**Paso 10:** El Gerente General da el visto bueno para contratar al candidato.

### Formulario N° 2: Guía de entrevista.

<b>Conocimientos sobre la empresa y del puesto que se solicita.</b>
¿Qué sabe sobre la empresa?
¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?
¿Por qué cree que es la persona indicada para este trabajo?
<b>Preguntas sobre formación y experiencia profesional.</b>
¿Tiene experiencia en este sector?
¿En qué consistió su último trabajo?
¿Qué éxitos laborales destacaría?
¿Cuál ha sido su mayor reto profesional?
<b>Preguntas sobre la toma de decisiones/ iniciativa.</b>
¿Qué tipo de decisiones tomaba a diario en su trabajo?
¿Describa un problema difícil que resolvió?
<b>Preguntas sobre personalidad.</b>
¿Cuáles son sus valores?
¿Cuáles son sus principios?
¿Practica algún deporte?
¿Qué hace en su tiempo libre?
Mencione 2 fortalezas como persona.
Mencione 2 debilidades como persona.

## 2) Organización.

### a. Inducción del personal.

Cuando el nuevo candidato se ha integrado a la organización, se desarrollará el proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que Droguería Casamed proyectará como resultado de la inducción será importante en el desarrollo de este proceso para generar en los nuevos trabajadores sensación de seguridad y estabilidad.

### **Proceso de Inducción.**

**Paso 1:** El nuevo empleado se debe presentar en la empresa el día y hora señalada para empezar con el proceso.

**Paso 2:** El Gerente General brinda palabras de bienvenida.

**Paso 3:** Proporciona el manual de inducción al nuevo empleado (**Ver anexo N° 8**).

**Paso 4:** Y procede a presentar al respectivo jefe inmediato al nuevo empleado.

**Paso 5:** El Jefe Inmediato recibe al nuevo empleado y suministra información sobre la unidad en la que se va a desempeñar, así como el manual de descripción de puesto para que este conozca sus actividades, responsabilidades y todo lo relacionado al puesto que asume.

**Paso 8:** Presenta al nuevo empleado con sus compañeros/as y lo ubica en un sitio de trabajo.

#### **b. Diseño de descripción de puestos.**

La descripción de los puestos consiste en la explicación mediante el llenado de un formulario preestablecido de todas aquellas funciones que conforman y debe cumplir una persona en un puesto de trabajo, además este contiene la línea jerárquica de cada uno y también establece los requisitos a cumplir para desarrollar el puesto de trabajo.

A continuación, se presenta el formato para la elaboración de la descripción de cada puesto de Droguería Casamed S.A. de C.V.

**Formato para la elaboración de la descripción de puesto.**

	Droguería Casamed S.A. de C.V.		Fecha:
	Perfil de Puesto.		Pág. 1/1
Título del Puesto			
Objetivo del Puesto			
Ubicación en la Estructura			
Dependencia Jerárquica			
Puesto Bajo su Mando			
<b>Tareas</b>			
<b>Relaciones de Trabajo</b>			
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>	
<b>Requisitos</b>			
<b>Competencias</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	

**Requisitos para el llenado del Perfil del Puesto:**

1. Fecha en que se creó el perfil del puesto.
2. Número de páginas que abarca el perfil del puesto.
3. Nombre del puesto.
4. Objetivo general de puesto.
5. Ubicación en la estructura organizativa del puesto.
6. Nombre del puesto del cual depende jerárquicamente.
7. Nombre del puesto jerárquicamente bajo su mando.
8. Lista de actividades que conlleva el puesto de trabajo.
9. Personas o instituciones con las que tendrá relaciones de trabajo tanto internas como externas a la empresa.
10. Listado de requerimientos que debe poseer una persona para aplicar al puesto de trabajo detallado.
11. Conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que se deben poseer para cumplir con el perfil de puesto.
12. Quien elaboró, revisó y autorizó el perfil del puesto.

**Competencias del Modelo:**

Se proponen las siguientes competencias que forman parte de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal requerido según cada puesto de trabajo, sin embargo, el jefe de Recursos Humanos y la administración de la empresa podrá modificarlas de conformidad a su criterio y la necesidad incorporando nuevas competencias y actualizando las ya incluidas.

1. **Liderazgo:** Los empleados de la empresa Droguería Casamed, S.A. de C.V deberán de tener la capacidad de dirigir a un grupo determinado de personas y lograr que contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Guiando y orientando en las actividades que

se realizan a fin de facilitar el trabajo, sin omitir las opiniones de los colaboradores fomentando el trabajo en equipo.

- 2. Toma de decisiones:** Hacer uso de criterio propio para elegir entre varias alternativas aquellas que beneficien las operaciones de la empresa y a los miembros que la integran, garantizando el mayor rendimiento para la organización fomentando las relaciones con el equipo de trabajo.
- 3. Responsabilidad:** Los integrantes de Droguería Casamed, S.A. de C.V. deberán cumplir con sus obligaciones y cuidar de la toma de decisiones al realizar las tareas asignadas dentro de la organización.
- 4. Organización:** Asignar de forma apropiada y ordenada, las acciones/procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- 5. Iniciativa:** Los empleados de la organización deberán actuar proactivamente ante las situaciones de trabajo, creando oportunidades que ayuden a mejorar los resultados.
- 6. Orientación al cliente:** Tener la capacidad para ayudar y servir a los consumidores, comprender y satisfacer sus necesidades en relación con los productos ofertados.
- 7. Trabajo en equipo:** Implica colaborar con los miembros de la empresa en diferentes actividades con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales, procurando compartir conocimiento, habilidades y experiencias para la mejora continua y un ambiente de trabajo agradable.

A continuación, se presenta el manual de descripción de puesto para el uso de Droguería Casamed S.A. de C.V., este contiene el uso del mismo, las generalidades y descrito cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

# Manual de Descripción de Puestos.



## **CONTENIDO DEL MANUAL.**

### **Introducción:**

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos comprendidos en la estructura organizacional propuesta para la empresa Droguería Casamed S.A de C.V.

### **Objetivo del Manual:**

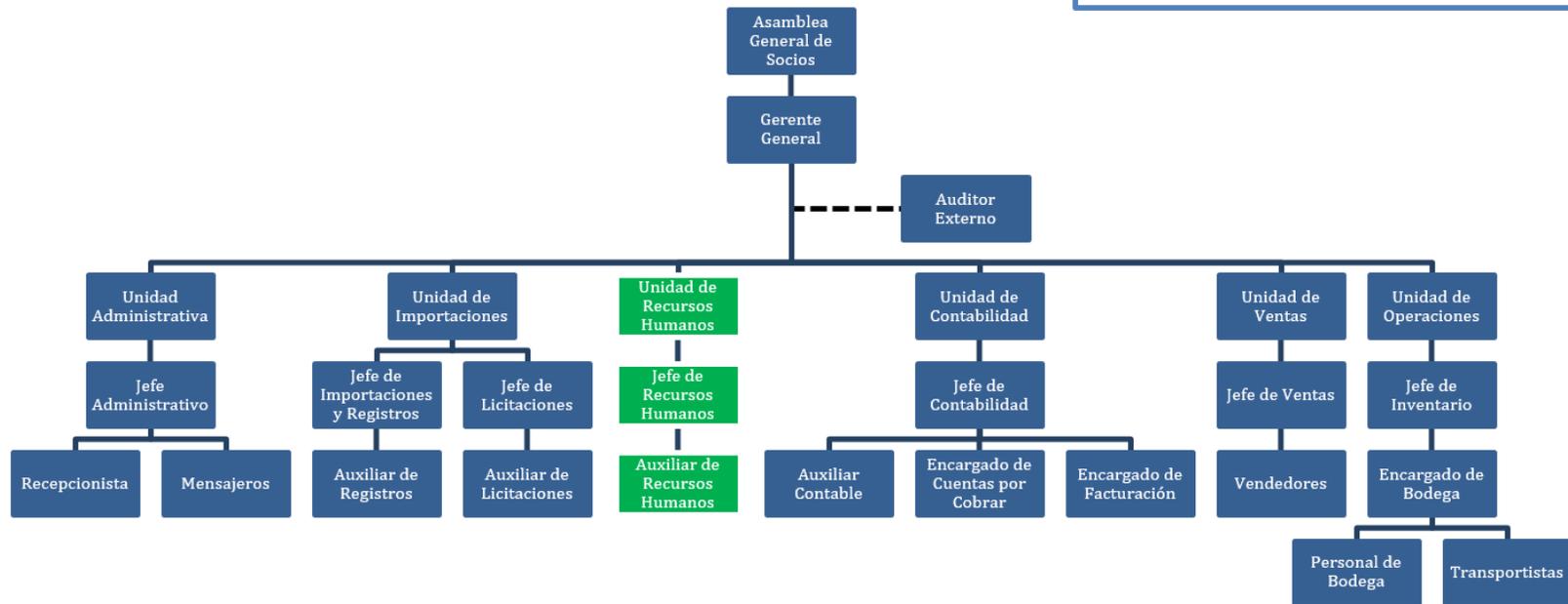
- i. Establecer una herramienta administrativa que incorpore la información sobre las actividades de los puestos de acuerdo con la estructura organizativa propuesta de la empresa.
- ii. Definir los requisitos de referencia de cada puesto de trabajo para la realización del proceso para el reclutamiento y selección del personal.
- iii. Proporcionar información a los empleados sobre sus actividades y ubicación en la estructura organizativa.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Elaborado por: Grupo de investigación.

Aprobado por:

Fecha: enero 2020



### Simbología:

Puestos de la empresa



Líneas jerárquicas



Auditoría externa - - - -

Puestos propuestos



Relación de autoridad lineal



**Uso del Manual:**

Será únicamente de uso interno por el personal de Recursos Humanos y del Gerente General de la empresa. Sin embargo, se podrá brindar información general a los empleados que la soliciten y que posean autorización para acceder a esta. Además, se entregará perfil específico del puesto a cada empleado en la organización.

A continuación, se presenta los perfiles de cada puesto de trabajo de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Gestionar y controlar los procesos para la integración, organización, retención, desarrollo, evaluación del desempeño y control del Recurso Humano.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Recursos Humanos	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General.	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Auxiliar de Recursos Humanos	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal que tenga las competencias requeridas para las vacantes disponibles en la organización.</li> <li>• Conocer y aplicar las diferentes leyes que regulen la relación entre los trabajadores y patronos.</li> <li>• Desarrollar el proceso de inducción para el personal que se integra a la organización.</li> <li>• Administrar las políticas de salarios y la remuneración en general de los empleados permanentes y eventuales.</li> <li>• Diseñar, realizar y dar seguimiento a los procesos de capacitación del personal.</li> <li>• Elaborar la metodología e instrumento de evaluación del personal con el fin de coordinar con el Gerente General su aplicación y ejecución.</li> <li>• Actualizar los perfiles de puestos de trabajo de toda la organización.</li> <li>• Recibir, aprobar y registrar en archivo las incapacidades y permisos del personal.</li> <li>• Proponer actividades motivacionales que promuevan la retención al personal.</li> <li>• Asegurarse que los procesos de reclutamiento y selección se realicen de manera eficiente.</li> <li>• Atender los reclamos y quejas de los empleados, actuando como intermediario en cuanto a la resolución de conflictos, procurando preservar el ambiente laboral positivo.</li> <li>• Dirigir y controlar la elaboración de las nóminas de pago y liquidaciones del personal de la organización.</li> <li>• Atender a representantes del Ministerio de Trabajo ante visita o situación laboral que amerite su participación con los empleados.</li> </ul>		

<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Toda la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Trabajo</li> <li>• INSAFORP</li> <li>• ISSS</li> <li>• AFP</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género: Indiferente.</li> <li>• Educación: Lic. en Administración de Empresas.</li> <li>• Conocimiento sobre materia legal laboral.</li> <li>• Experiencia: Tres años mínimo en puestos similares.</li> <li>• Edad: 30 años en adelante.</li> <li>• Manejo de plataforma OVISS y SEPP</li> </ul>		
<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización.</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Auxiliar de Recursos Humanos	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Colaborar con las tareas administrativas del área de recursos humanos de manera eficiente.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Recursos Humanos	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Recursos Humanos	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y registrar la documentación pertinente a las actividades del personal (reclutamiento, capacitación, reclamos, evaluaciones de desempeño).</li> <li>• Recopilar, preparar y actualizar informes y documentos vinculados con las actividades del personal antes descritas.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de los beneficios a los empleados (vacaciones, bonificaciones, seguridad social, etc.).</li> <li>• Brindar asistencia en el proceso de reclutamiento y contratación.</li> <li>• Suministrar un servicio de atención al empleado, dando respuesta a sus inquietudes y consultas.</li> <li>• Mantener actualizada la base de datos de empleados con la información del personal.</li> <li>• Realizar la planilla de salarios de los empleados en el tiempo estipulado.</li> <li>• Realizar un registro ordenado de los archivos de cada empleado y sus reclamos.</li> <li>• Elaborar informes y actualizaciones de la base de datos de los empleados que laboran en la organización.</li> <li>• Filtrar las hojas de vida de los candidatos seleccionados durante el proceso de selección.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de Recursos Humanos</li> <li>• Toda la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de reclutamiento de personal</li> <li>• Ministerio de trabajo</li> <li>• INSAFORP</li> <li>• ISSS</li> <li>• AFP</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Estudiante de 5º año o egresado de Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>• Conocimiento sobre materia legal laboral.</li> <li>• Género: indiferente.</li> <li>• Experiencia: seis meses en el área de recursos humanos.</li> <li>• Edad: 25 años en adelante.</li> <li>• Excelente dominio en paquetes office.</li> <li>• Manejo de plataforma OVISS y SEPP.</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Gerente General	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Planificar y controlar las tareas que deben llevarse a cabo en cada puesto de trabajo.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Gerencia.	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Asamblea General de Socios.	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Toda la organización.	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los objetivos generales y específicos de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V. a corto y largo plazo.</li> <li>• Definir la estructura organizativa de la empresa; así como las funciones y los puestos de cada integrante de la organización.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas en la empresa asegurando el cumplimiento de estas de manera eficiente.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de objetivos y políticas internas establecidos.</li> <li>• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li> <li>• Fijar objetivos que marquen el rumbo y el trabajo de la organización</li> <li>• Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos</li> <li>• Supervisar los puestos bajo su mando.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>• Tres años de experiencia en el puesto o similar</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Edad: mayor a 30 años.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Organización</li><li>• Orientación al cliente</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>		<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>		<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe Administrativo		
<b>Objetivo del Puesto</b>	Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos que rigen el funcionamiento interno de la organización.		
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad Administrativa		
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General		
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Recepcionista y mensajeros.		
<b>Tareas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa.</li> <li>• Revisar las nóminas del personal administrativo y mensajeros.</li> <li>• Llevar control de los documentos legales y financieros de la organización.</li> <li>• Elaborar consolidación de gastos mensual y anual.</li> <li>• Transcribir la información para la evaluación de los Estados Financieros</li> <li>• Apoyar al Gerente General en el análisis de los estados financieros.</li> <li>• Evaluar continuamente el desenvolvimiento del personal bajo su cargo.</li> </ul>			
<b>Relaciones de Trabajo</b>			
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Mensajeros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Licenciatura en administración de empresas.</li> <li>• Edad: mayor a 30 años.</li> <li>• Género: Masculino.</li> <li>• Experiencia: De 3 a 5 años en el puesto.</li> </ul>			

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Organización</li><li>• Orientación al cliente</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Recepcionista	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Atender de manera puntual las necesidades surgidas en el área de recepción, tanto con los clientes, visitantes y el personal interno.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad Administrativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe Administrativo	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención de calidad a los clientes internos y externos de la empresa.</li> <li>• Recibir llamadas telefónicas atendiendo quejas y solventando dudas de los usuarios externos a la compañía.</li> <li>• Coordinar con los mensajeros la entrega de pedidos y la colección de pagos y depósitos bancarios.</li> <li>• Realizar las tareas asignadas por el Gerente General.</li> <li>• Realizar otras actividades como: fotocopiado, impresión de documentos, etc.</li> <li>• Llevar a cabo otras funciones inherentes al puesto.</li> <li>• Responder, registrar y devolver las llamadas telefónicas y proporcionar información básica si es necesario.</li> <li>• Llevar un control de la caja chica.</li> <li>• Revisar y responder diariamente los correos electrónicos.</li> <li>• Actualizar las citas en el calendario y mantener al día las reuniones agendadas.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Encargado de Facturación</li> <li>• Mensajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Mensajeros de otras organizaciones</li> <li>• Visitantes en general</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género: femenino.</li> <li>• Edad: de 23 a 30 años.</li> <li>• Educación: Bachillerato.</li> <li>• Estudiante de tercer año como mínimo en licenciaturas de Administración de Empresas.</li> <li>• Experiencia específica de 6 meses como mínimo en el área de recepción y atención al público.</li> <li>• Buen manejo de herramientas informáticas Microsoft.</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Responsabilidad</li> <li style="width: 50%;">• Orientación al cliente</li> <li style="width: 50%;">• Iniciativa</li> <li style="width: 50%;">• Trabajo en equipo</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Mensajero	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Distribuir la correspondencia y realizar diversas encomiendas dentro y fuera de la Organización.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad Administrativa	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe Administrativo	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar documentos de la empresa a los lugares establecidos.</li> <li>• Efectuar las gestiones bancarias y depósitos autorizados.</li> <li>• Realizar la entrega de los productos solicitados a los clientes.</li> <li>• Ejecutar el pago de los servicios públicos que la empresa genera, como electricidad, teléfono, y otros servicios.</li> <li>• Brindar apoyo al personal de bodega cuando se requiera necesario.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea cuando le sea asignada.</li> <li>• Distribuir y entregar productos a los clientes.</li> <li>• Elaborar diariamente la ruta de trabajo a seguir para la realización de las entregas.</li> <li>• Llevar un control de los documentos recibidos y entregados.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Recepcionista.</li> <li>• Jefe de Bodega</li> <li>• Encargado de importaciones y registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Bancos</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Bachiller</li> <li>• Edad: Mayores de 18 años</li> <li>• Género: Masculino</li> <li>• Licencia de conducir indispensable.</li> <li>• Experiencia: Un año como mínimo en el puesto o similares.</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">• Orientación al cliente</li> <li style="width: 33%;">• Responsabilidad</li> <li style="width: 33%;">• Iniciativa</li> <li style="width: 33%;">• Organización</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de importaciones y registros	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Organizar, planificar y llevar a cabo las operaciones de importaciones y registros de insumos de la empresa.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Importaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Auxiliar de registros	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los permisos aduaneros para el ingreso de la mercadería al país.</li> <li>• Coordinar con las empresas de logística las operaciones pertinentes para asegurar la llegada de la mercancía a bodega.</li> <li>• Efectuar los pagos relacionados a importaciones y trámites de registros.</li> <li>• Realizar los procesos de registros sanitarios de insumos y medicamentos autorizados por la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM).</li> <li>• Realizar de manera eficiente y eficaz los trámites de importaciones.</li> <li>• Mantener al día los procesos de registros requeridos por el Gerente General.</li> <li>• Enviar reportes periódicos del estatus de importaciones y registros.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Encargado de bodega</li> <li>• Auxiliar contable</li> <li>• Encargado de cuentas por cobrar</li> <li>• Mensajeros</li> <li>• Auxiliar de registros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Empresas navieras</li> <li>• Tramitadores aduanales</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante universitario en administración de empresas y carreras afines.</li> <li>• Mínimo seis meses de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Género indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Edad: 23 años en adelante</li> <li>• Inglés intermedio</li> <li>• Conocimientos básicos de office.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones</li><li>• Iniciativa</li><li>• Responsabilidad</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Auxiliar de registros	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Apoyar al encargado de importaciones y registros en los procesos de gestión de registro requeridos de insumos y medicamentos.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Importaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de importaciones y registros	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las traducciones de documentos legales y técnicos requeridos por el encargado de importaciones y registros.</li> <li>• Apoyar en la recopilación de documentación e información referida al registro de insumos y medicamentos.</li> <li>• Realizar todas aquellas actividades establecidas por su jefe inmediato.</li> <li>• Realizar de manera eficiente y eficaz las actividades establecidas.</li> <li>• Mantener al día los procesos de registros requeridos.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de importaciones y registros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitadores aduanales.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer título de bachiller como mínimo.</li> <li>• Sin experiencia requerida.</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Edad: 21 años en adelante</li> <li>• Inglés avanzado</li> <li>• Conocimientos básicos de office.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa</li><li>• Organización</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de licitaciones	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Organizar, planificar y desarrollar las labores del proceso de licitaciones y libres gestiones de la organización, dando estricto cumplimiento a las políticas y lineamientos establecidos.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Importaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Auxiliar de licitaciones	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar periódicamente el sistema de compras públicas y descargar todas aquellas licitaciones y libres gestiones solicitadas por el Gerente General.</li> <li>• Elaborar las licitaciones aprobadas por la gerencia.</li> <li>• Examinar los lineamientos en la base de cada licitación y asegurar el cumplimiento de cada requerimiento establecido.</li> <li>• Mantener un seguimiento de las licitaciones presentadas.</li> <li>• Planificar y organizar el proceso licitatorio.</li> <li>• Cumplir los procedimientos establecidos en las bases de licitaciones y libres gestiones.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Facturación</li> <li>• Encargado de importaciones y registros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de UACI</li> <li>• Administradores de contratos</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante universitario en administración de empresas y carreras afines.</li> <li>• Dos años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Conocimiento en elaboración de licitaciones públicas.</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Edad: 25 años en adelante</li> <li>• Conocimientos básicos de office.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones</li><li>• Liderazgo</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Organización</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Auxiliar de licitaciones	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Apoyar en el proceso de planificación, organización y desarrollo de las labores de licitaciones de la organización.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Importaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de licitaciones	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y responder periódicamente correos electrónicos.</li> <li>• Ayudar con la elaboración de las licitaciones aprobadas por la gerencia.</li> <li>• Gestionar las diligencias solicitadas por el encargado de licitaciones.</li> <li>• Realizar todas aquellas actividades establecidas por su jefe inmediato.</li> <li>• Cumplir de manera eficiente los procedimientos establecidos por su jefe inmediato.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de licitaciones</li> <li>• Facturación</li> <li>• Encargado de importaciones y registros</li> <li>• Mensajeros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes de UACI</li> <li>• Administradores de contratos</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante universitario en administración de empresas y carreras afines.</li> <li>• Sin experiencia requerida.</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Edad: 21 años en adelante</li> <li>• Conocimientos básicos de office.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Organización</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Iniciativa</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Contabilidad	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Realizar los procedimientos correspondientes a los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Contabilidad	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Auxiliar contable, Encargado de cuentas por cobrar y Encargado de facturación	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo los procesos contables de la empresa en el tiempo estipulado.</li> <li>• Efectuar análisis de los estados financieros y realizar reportes de la situación financiera actual de la empresa.</li> <li>• Determinar costos y presupuestos periódicos de la compañía.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales.</li> <li>• Analizar e interpretar la información financiera.</li> <li>• Informar al Gerente la situación financiera de la empresa.</li> <li>• Elaborar un presupuesto anual.</li> <li>• Asignar y revisar actividades del auxiliar contable.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Auxiliar contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Bancos</li> <li>• Entidades para la información de impuestos. (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, Centro Nacional de Registros)</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Licenciatura en Contaduría pública.</li> <li>• Edad: De 26 a 30 años.</li> <li>• Género: Indiferente</li> <li>• Experiencia: De 3 a 5 años en el puesto.</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">• Toma de decisiones</li> <li style="width: 33%;">• Trabajo en equipo</li> <li style="width: 33%;">• Responsabilidad</li> <li style="width: 33%;">• Organización</li> <li style="width: 33%;">• Liderazgo</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Auxiliar Contable	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Asistir al contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras con el fin de brindar información contable confiable y verídica para la toma de decisiones.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Contabilidad	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Contabilidad	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo a su jefe inmediato para poder llevar la contabilidad al día.</li> <li>• Elaborar estados financieros al momento de ser requerirlos.</li> <li>• Mantener organizados, ordenados y actualizados los archivos con la documentación contable.</li> <li>• Elaborar las declaraciones para el pago de impuestos.</li> <li>• Ejecutar cualquier otra función requerida para la buena ejecución de las actividades contables.</li> <li>• Elaborar y presentar declaraciones tributarias.</li> <li>• Recibir y archivar todas las facturas y créditos fiscales emitidos.</li> <li>• Elaborar y actualizar semanalmente el cuadro de pagos a proveedores.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Contador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Entidades para la información de impuestos. (Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, Centro Nacional de Registros)</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Estudiante de 5º año de licenciatura en contaduría pública.</li> <li>• Edad: Edad de 23 a 30 años.</li> <li>• Género: Indiferente</li> <li>• Experiencia: De uno a tres años como auxiliar contable</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">• Iniciativa</li> <li style="width: 33%;">• Trabajo en equipo</li> <li style="width: 33%;">• Responsabilidad</li> <li style="width: 33%;">• Organización</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Encargado de Facturación	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Ejecutar todas las actividades de facturación, cotizaciones, entregas de contratos y órdenes de compras de la empresa.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Contabilidad	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Contabilidad	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar en coordinación con el Gerente General las cotizaciones solicitadas por los hospitales nacionales, ISSS y privados y enviarlas en el tiempo estipulado.</li> <li>• Ejecutar adecuadamente la emisión de facturas y despachos solicitados.</li> <li>• Coordinar con el encargado de licitaciones las entregas de los contratos adjudicados.</li> <li>• Realizar otras actividades establecidas por el Gerente General.</li> <li>• Realizar de manera eficiente y eficaz las actividades de facturación, cotizaciones y despacho de entregas.</li> <li>• Mantener al día las órdenes de entrega.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Encargado de licitaciones</li> <li>• Jefe de inventario</li> <li>• Encargado de cuentas por cobrar</li> <li>• Recepcionista</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSS</li> <li>• Hospitales públicos y privados</li> <li>• Clientes particulares</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante universitario en administración de empresas y carreras afines.</li> <li>• Un año de experiencia en puestos de facturación.</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Conocimiento en programas de facturación.</li> <li>• Edad: 21 años en adelante</li> <li>• Manejo avanzado de Excel.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Iniciativa</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Encargado de cuentas por cobrar	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Asegurar y efectuar el seguimiento y gestión de cobranza de las facturas emitidas para mejorar el flujo de efectivo de la compañía.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Contabilidad	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Contabilidad	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque los clientes paguen en el tiempo estipulado por medio de cobros vía telefónica.</li> <li>• Supervisar los ingresos bancarios y aplicar los pagos a las facturas correspondientes.</li> <li>• Establecer un control de facturas, control de facturas canceladas, aplicación de depósitos de ventas, recepción de cheques.</li> <li>• Elaborar reportes de cuentas cobradas, devoluciones, facturas y cheques rechazados.</li> <li>• Elaborar los retaceos respectivos y enviarlos al Gerente General.</li> <li>• Tener un control de los retaceos mensuales.</li> <li>• Mantener actualizados los movimientos de pagos de los clientes.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Encargado de importaciones y registros</li> <li>• Encargado de facturación</li> <li>• Auxiliar contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes externos.</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en contabilidad o administración de empresas.</li> <li>• Experiencia mínima de dos años en el área de cobros.</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Conocimiento en técnicas de cobros.</li> <li>• Experiencia en realización de retaceos.</li> <li>• Edad: 25 años en adelante</li> <li>• Conocimiento avanzado del paquete office.</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">• Orientación al cliente</li> <li style="width: 33%;">• Responsabilidad</li> <li style="width: 33%;">• Toma de decisiones</li> <li style="width: 33%;">• Trabajo en equipo</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Ventas	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Impulsar las ventas, cubriendo los diferentes mercados de empresas privadas y entidades de gobierno.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Ventas	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Vendedores	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un calendario de actividades que ayudan a impulsar la comercialización de los diferentes productos ofrecidos.</li> <li>• Rendir periódicamente informe de las actividades que ayuden a mejorar las ventas.</li> <li>• Proporcionar al equipo de ventas todo el apoyo posible a su gestión: información, formación, promoción y publicidad.</li> <li>• Proponer medidas adecuadas para aumentar el número de clientes.</li> <li>• Preparar planes y presupuesto de ventas.</li> <li>• Establecer metas y objetivos.</li> <li>• Calcular la demanda pronosticar las ventas</li> <li>• Supervisar los puestos bajo su mando.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Vendedores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> <li>• Entidades de gobierno</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Licenciatura en administración de empresas o mercadeo.</li> <li>• Edad: mayor a 30 años.</li> <li>• Género: Masculino.</li> <li>• Experiencia: De 3 a 5 años en el puesto.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Organización</li><li>• Orientación al cliente</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Vendedor	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Mantener una buena relación con los clientes dando cumplimiento a los objetivos de venta, procurando el posicionamiento de los productos de la empresa.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Ventas	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Ventas	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al cliente sobre los insumos médicos que la empresa ofrece.</li> <li>• Crear y desarrollar estrategias de venta, de manera que incremente el número de clientes u órdenes de pedido realizadas.</li> <li>• Generar y mantener relaciones con clientes nuevos y existentes, logrando experiencias positivas en el proceso de venta.</li> <li>• Remitir ordenes de pedido al encargado de facturación para que estas sean procesadas.</li> <li>• Conocer a fondo los nuevos avances y líneas de productos para poder ofrecer garantía y calidad a los clientes.</li> <li>• Visitar periódicamente a los clientes, brindando información sobre nuevos medicamentos e insumos médicos.</li> <li>• Conocer las características y beneficios de los insumos médicos antes de realizar las visitas.</li> <li>• Responder a cualquier inquietud que el cliente pueda tener sobre el consumo, precio, regulaciones y disponibilidad del producto.</li> <li>• Preparar los contratos de venta y remitir las órdenes para que sean procesadas.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Encargado de bodega</li> <li>• Personal de bodega</li> <li>• Recepcionista</li> <li>• Encargado de facturación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Lic. en Anestesiología e inhala terapia.</li> <li>• Edad: De 25 a 35 años.</li> <li>• Género: Femenino</li> <li>• Experiencia: De 2 años como mínimo en ventas.</li> <li>• Nivel de inglés: Intermedio.</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">• Orientación al cliente</li> <li style="width: 33%;">• Toma de decisiones</li> <li style="width: 33%;">• Compromiso</li> <li style="width: 33%;">• Trabajo en equipo</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Jefe de Inventario	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de insumos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Operaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Encargado de bodega	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la entrada y salida de los insumos de bodega.</li> <li>• Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa a bodega.</li> <li>• Elaborar la programación anual de las adquisiciones para la dotación de bodega.</li> <li>• Elaborar órdenes de compra a proveedores para la adquisición de insumos y medicamentos.</li> <li>• Supervisar los niveles de existencia de inventario.</li> <li>• Llevar a cabo el control de inventario junto con el personal de bodega.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas en la unidad de operaciones.</li> <li>• Asegurarse que la bodega esté debidamente abastecida de insumos médicos y medicamentos.</li> <li>• Mantener actualizado el sistema de inventarios.</li> <li>• Brindar información periódica al Gerente General, acerca del movimiento de la mercadería en bodega.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Encargado de bodega</li> <li>• Encargado de importaciones y registros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>	

Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante universitario en administración de empresas y carreras afines.</li> <li>• Tres años de experiencia de carácter operativo y supervisor en el área.</li> <li>• Conocimiento en elaboración y control de inventarios.</li> <li>• Género: indiferente</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> <li>• Edad: 25 años en adelante</li> <li>• Ingles avanzado</li> </ul>		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Encargado de Bodega	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Controlar la entrada y salida de los insumos médicos que se encuentran en bodega.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Operaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de inventario	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	Personal de bodega y Transportistas.	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades de bodega y tareas de su equipo.</li> <li>• Ordenar todos los productos de bodega, distribuyéndolos por orden de marca y modelo.</li> <li>• Separar los productos con vencimiento próximo y colocarlos en un área específica de la bodega.</li> <li>• Aislar los productos que no poseen registro sanitario y colocarlos en la zona de cuarentena.</li> <li>• Supervisar el trabajo del personal que se encuentra a su cargo.</li> <li>• Llevar control total de todas las actividades relacionadas a este puesto.</li> <li>• Elaborar un control de calidad de los productos que se encuentran en la bodega.</li> <li>• Llevar un control preciso de los productos: quien los recibe y a quien se les entrega.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Bachillerato.</li> <li>• Edad: De 20 a 36 años.</li> <li>• Género: Masculino</li> <li>• Experiencia: 6 meses como mínimo en puestos similares.</li> </ul>		

Competencias		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al cliente</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Organización</li><li>• Liderazgo</li></ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Personal de bodega	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Mantener un adecuado orden en las bodegas y una debida identificación de los insumos médicos que comercializa la empresa.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Operaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Encargado de bodega	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y revisar la mercadería que ingresa a bodega.</li> <li>• Entregar un servicio profesional en la entrega y despacho de productos a los clientes.</li> <li>• Inspeccionar las fechas de vencimiento de cada producto. Para esto, se debe tener un control de la fecha de ingreso y su duración.</li> <li>• Clasificar el producto almacenado en bodega por familias y lotes, para lograr un inventario más eficiente y exacto.</li> <li>• Cumplir con todas las actividades asignadas por el encargado de bodega.</li> <li>• Mantener un adecuado orden en la bodega y una debida identificación de insumos médicos y productos almacenados.</li> <li>• Colaborar con el Encargado de Bodega cuando se ausente por necesidades de trabajo.</li> <li>• Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho.</li> <li>• Mantener la bodega en condiciones óptimas para guardar el producto.</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Encargado de bodega</li> <li>• Vendedores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Bachillerato.</li> <li>• Edad: 18 a 30 años.</li> <li>• Género: Masculino</li> <li>• Experiencia: No requerida.</li> </ul>		

<b>Competencias</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al cliente</li><li>• Iniciativa</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

	<b>Droguería Casamed S.A. de C.V.</b>	<b>Fecha: Enero de 2020</b>
	<b>Perfil de Puesto.</b>	<b>Pág. 1/2</b>
<b>Título del Puesto</b>	Transportistas	
<b>Objetivo del Puesto</b>	Entregar pedidos a los diferentes clientes cumplimiento con fechas y tiempos establecidos.	
<b>Ubicación en la Estructura</b>	Unidad de Operaciones	
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Encargado de bodega	
<b>Puesto Bajo su Mando</b>	N/A	
<b>Tareas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir el vehículo que le sea asignado para realizar las actividades.</li> <li>• Es responsable del material que transporta.</li> <li>• Contribuir al mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Dar a conocer el estado del vehículo para su respectivo mantenimiento</li> </ul>		
<b>Relaciones de Trabajo</b>		
<b>Interna</b>		<b>Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de ventas</li> <li>• Encargado de bodega</li> <li>• Bodegueros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>
<b>Requisitos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Bachillerato.</li> <li>• Edad: 20 años en adelante</li> <li>• Licencia de conducir liviana</li> <li>• Género: Masculino.</li> <li>• Experiencia: De 1 año en el puesto.</li> </ul>		

Competencias		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Organización</li><li>• Iniciativa</li></ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

### **c. Evaluación del desempeño.**

Uno de los principales objetivos de la evaluación es dar al personal la retroalimentación necesaria para que conozca el nivel de alcance de los objetivos que están logrando, por lo tanto, para Droguería Casamed S.A. de C.V. es importante determinar la efectividad de las decisiones de selección y contratación además de diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal y al mismo tiempo suministrar a los encargados de cada unidad la información necesaria para la toma de decisiones.

Para la empresa se utilizará el método de evaluación del desempeño de **Escala Gráfica Discontinuas**, el cual estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos.

#### **Instrucciones para el desarrollo de la de evaluación del desempeño:**

1. Conteste los datos generales del trabajador sujeto a evaluación. Nombre, puesto de trabajo, unidad.
2. Compare cada uno de los factores con el cumplimiento de los estándares y objetivos establecidos al principio del periodo.
3. Coloque en la casilla la nota que considere en la calificación del desempeño del trabajador con el factor evaluado, cada factor tiene cinco posibilidades de evaluación, el 5 significa la calificación más alta y 1 la más baja.
4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique el total alcanzado.
5. Al final de la evaluación se pueden describir observaciones y recomendaciones en los espacios indicados.
6. Compare la nota final con la escala de evaluación.
7. Por favor sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinentes.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla la escala de evaluación con el puntaje a obtener.

<b>TABLA N° 4: Escala de Evaluación.</b>	
<b>PUNTOS</b>	<b>GRADOS</b>
1	<b>Inadecuado:</b> Los trabajadores que se asignen a este nivel se encuentran abajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
2	<b>Regular:</b> Los trabajadores que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no satisfacen las expectativas para el puesto. <b>Requiere supervisión.</b>
3	<b>Bueno:</b> Se asigna a trabajadores que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponde.
4	<b>Muy Bueno:</b> Calificación adecuada para trabajadores que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios.
5	<b>Excelente:</b> Esta calificación es conveniente para trabajadores que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto ya que ejecutan sus labores con mínima o ninguna supervisión.

En el **Formulario N° 3** que se muestra a continuación están detallados de manera breve los factores para la evaluación del desempeño que Droguería Casamed S.A. de C.V. realizará cada seis meses al personal.

La administración de la organización podrá modificar los factores del formulario propuesto, con aquellos que considere necesarios para la evaluación del desempeño a realizar.

**Formulario N° 3: Modelo de evaluación del desempeño de escala grafica discontinua.**

DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.					
	<b>Fecha:</b>		<b>Página:</b> 1 de 2		
	<b>Nombre del Trabajador:</b>		<b>Código de Evaluación:</b>		
<b>Unidad Orgánica:</b>			<b>Puesto Funcional:</b>		
<b>Evaluador:</b>			<b>Puesto Funcional del Evaluador:</b>		
FACTORES	GRADO				
	1	2	3	4	5
<b>1. Liderazgo</b>	<b>Inadecuado</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Capacidad de dirigir a un grupo determinado de personas y lograr que contribuyan de forma efectiva.					
<b>3. Toma de decisiones.</b>					
Elegir entre varias alternativas aquellas que beneficien las operaciones de la empresa.					
<b>2. Responsabilidad.</b>					
Alto compromiso por el cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la organización.					

DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.					
	Fecha:			Página: 2 de 2	
	FACTORES	GRADO			
1		2	3	4	5
<b>4. Planificación.</b>	Inadecuado	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Anticipar y asignar de forma apropiada y ordenada, las acciones/procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos y metas.					
<b>5. Iniciativa.</b>					
Reconocer oportunidades y asumir riesgos de trabajo.					
<b>6. Orientación al cliente.</b>					
Tener la capacidad para ayudar y servir a los clientes e identificar sus necesidades.					
<b>7. Trabajo en equipo.</b>					
Involucrarse y participar activamente en las labores.					
<b>Nota Final</b>	<b>Observaciones:</b>				
	<b>Recomendaciones:</b>				

F. \_\_\_\_\_

Evaluador o Jefe Inmediato

F. \_\_\_\_\_

Jefe de Recursos Humanos

### **3) Retención.**

Se busca retener al personal de Droguería Casamed S.A. de C.V. por medio de reconocimientos o incentivos que lo motiven a mejorar y desarrollarse en el puesto que desempeña, de igual manera tiene que existir un ambiente laboral adecuado para que el personal de la organización se sienta cómodo en el desarrollo de sus tareas.

#### **Incentivos:**

Los incentivos por Droguería Casamed S.A. de C.V. se otorgarán con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización; estas serán otorgadas a los empleados por la ejecución satisfactoria de sus actividades, entre los cuales se pueden incluir:

- Otorgamiento de diplomas de reconocimiento para el personal destacado mensualmente en su unidad de gestión para motivar al personal a alcanzar sus metas.
- Felicitaciones verbales en público por el logro exitoso de sus metas.
- Estabilidad laboral al personal, para que cada uno de ellos tengan la seguridad de que mantendrá su puesto de trabajo.
- Flexibilidad laboral para que el personal que esté realizando estudios académicos asista sin inconveniente a clases o aquel personal que necesite de permiso de carácter personal se autorice.
- Capacitar al personal por medio de programas que aumenten sus conocimientos en su puesto de trabajo y ayuden al desarrollo de sus habilidades para ascender internamente.
- Realizar una vez por semana una reunión motivacional con dinámicas seleccionadas por el encargado de cada unidad que motiven al personal para iniciar sus labores de forma proactiva y fortalezca el ambiente laboral entre los trabajadores y su encargado.

#### **4) Desarrollo.**

A continuación, se presenta la propuesta de plan de capacitación con el cual se pretende incrementar la eficiencia del personal en Droguería Casamed S.A. de C.V., este apartado incluye los pasos para determinar la posible temática a desarrollar como parte de las estrategias para mejorar el desempeño.

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

###### **Introducción.**

Por medio de este plan el personal administrativo, las diferentes jefaturas y el resto de los empleados podrán adquirir conocimientos relevantes para el desempeño de su puesto de trabajo. Con estas actividades que se realizarán se pretende la mejora del desempeño en general y cumplir los objetivos establecidos de la organización y alcanzar las metas propuestas.

###### **Objetivos.**

###### **General.**

Preparar al personal para mejorar su desempeño en la realización de sus actividades laborales en la empresa y proporcionar oportunidades de desarrollo.

###### **Específicos.**

- Proveer de conocimientos al personal que desempeña los distintos puestos de trabajo.
- Desarrollar las habilidades que estos poseen para que puedan optar por un ascenso y crecer dentro de la organización.

### **Propuesta del Plan de Capacitación y Desarrollo.**

La capacitación y desarrollo del personal en Droguería Casamed S.A. de C.V. busca que los trabajadores desarrollen sus habilidades y capacidades para un mejor desempeño en sus labores determinadas.

El plan de capacitación incluye a todo el personal que forma parte de la empresa Droguería Casamed S.A de C.V. y este será elaborado con temas acorde a las necesidades que se presenten y según el resultado de las evaluaciones del desempeño.

Este plan de capacitación estará constituido por cinco pasos generales, que a continuación se describen:

- 1. Diagnostico Necesidades:** Droguería Casamed S.A. de C.V. identificará las fortalezas y debilidades del personal en la ejecución de sus actividades, es decir, las necesidades de conocimiento, conforme a los resultados de la evaluación del desempeño.
- 2. Elaboración plan de capacitación:** En este paso el jefe de Recursos Humanos elaborará el contenido del plan, según la unidad donde se encuentra la necesidad de capacitación.
- 3. Aprobación:** Será validado por el gerente general, en este caso por el propietario de Droguería Casamed S.A. de C.V.
- 4. Ejecución:** Se proporcionará el plan de capacitación al personal de acuerdo con la previa planificación y de igual manera se coordinará con el capacitador interno o la institución externa: INSAFORP, para el desarrollo del plan.
- 5. Evaluación de resultados:** Se verifican los resultados del desempeño de las actividades realizadas por los trabajadores en la empresa.

A continuación, se detallan cada uno de los pasos a realizar en el plan de capacitación:

### **Diagnóstico de Necesidades.**

Es el proceso que permitirá detectar y establecer las necesidades de capacitación del personal, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que deben dominar para lograr un óptimo desempeño de sus actividades laborales.

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

- **Análisis de puestos:** El jefe de recursos humanos realizará un estudio del puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, los requisitos que exige la ejecución del trabajo y las condiciones en que se desarrolla.
- **Análisis del informe de evaluación de desempeño:** La jefatura de cada unidad realizará un análisis e informará al jefe de recursos humanos sobre los resultados de la evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación que estos presentan.

### **Proceso de Capacitación.**

#### **Paso 1: Jefe de la unidad de gestión que solicita la capacitación.**

- Se detecta la necesidad de capacitación.
- Realiza la solicitud de capacitación de su personal al jefe de recursos humanos. **(Ver Formulario N° 1)**

#### **Paso 2: Jefe de recurso humano.**

- Planifica y elabora la capacitación, identificando el lugar, tiempo de duración y número de participantes.
- Presenta plan de capacitación a la gerencia general.

**Paso 3: Gerente General.**

- Aprueba y envía la propuesta autorizada al jefe de recursos humanos.

**Paso 4: Jefe de recurso humano.**

- Recibe la aprobación en caso de existir observaciones estas son incorporadas.
- Con base a la temática, se determinará si la capacitación será interna o externa. Si la capacitación será interna identifica la persona idónea para desarrollar el tema de acuerdo a la experiencia laboral y capacidad didáctica. En el caso que la capacitación fuera externa se realizará la solicitud de capacitaciones de cursos cerrados a INSAFORP que se encuentra con el nombre de “Formulario Solicitud de apoyo para Acción Formativa, Cursos Cerrados” en el siguiente enlace:  
<https://www.insaforp.org.sv/index.php/component/phocadownload/category/63-cursos-cerrados>.
- Coordina con empresa capacitadora, la ejecución del evento, preparación material, equipo audiovisual, papelería, etc.
- Informa al jefe de la unidad solicitante que la petición de capacitación fue aprobada.

**Paso 5: Jefe de la unidad de gestión que solicita la capacitación.**

- Informa al personal donde se determinó la necesidad de capacitación sobre el tema a abordar.

**Paso 6: Capacitador.**

- Efectúa el control de asistencia y realiza encuestas al personal.
- Desarrolla capacitación al personal.

**Paso 7: Jefe de recurso humano.**

- Elabora informes del evento y los entrega a la gerencia general.
- Anexa copia a expediente del personal.

**Recursos para los programas de capacitación.**

- **Humanos.**

Está compuesto por el personal de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., el jefe de recurso humano e instituciones especializadas en la materia, como: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

- **Materiales.**

Si las capacitaciones son internas los recursos son de:

**Infraestructura:** Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia general de la empresa.

**Mobiliario, equipo y otros:** Estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolios, equipo multimedia y ventilación adecuada.

**Documentos técnicos:** Todo el material de estudio necesario para el desarrollo de la capacitación.

Si las capacitaciones son realizadas de forma externa por INSAFORP, se solicitará el uso de sus instalaciones según necesidad además de incluir los materiales necesarios para el desarrollo de los programas.

- **Financieros.**

Se presenta el siguiente presupuesto para la realización de las capacitaciones al personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.:

**TABLA N° 5: Costos de Capacitación.**

Detalle	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Papelería</b>	\$5.00			\$5.00
<b>Refrigerios</b>		32	\$1.00	\$32.00
<b>Imprevistos</b>	\$7			\$7.00
<b>Diplomas</b>		31	\$1.50	\$48.00
<b>Total</b>				<b>\$92.00</b>

Dado que la empresa cotiza al INSAFORP el 1% del importe de la planilla mensual de salario de los trabajadores; esto permite solicitar a esta institución la capacitación y el financiamiento, el cual puede ser del 100% o parcial; el costo dependerá del tema seleccionado, los materiales que se necesiten para el desarrollo de la capacitación y el costo que el capacitador defina por la prestación de sus servicios. El tema de la capacitación será definido por los resultados de la evaluación del desempeño que realice la empresa. Si el financiamiento por **INSAFORP** es parcial el costo restante corresponderá a la empresa. **(Ver anexo N° 9)**

## **5) Control.**

### **a. Control del Recurso Humano.**

El jefe de recursos humanos de Droguería Casamed S.A. de C.V. llevará un control del personal en la unidad de recursos humanos, por medio de una base de datos o expediente del personal.

Este contendrá una serie de documentos que detallaran la información del personal de la organización, esto con la finalidad de mantener actualizados los datos necesarios para la toma de decisiones en cuanto al accionar del personal.

#### **Expediente del Personal.**

Esta herramienta contendrá los documentos del personal, desde que este es incorporado a la organización hasta que se da por terminada la relación laboral.

El expediente del personal para llevar un registro e información completa de cada integrante de la organización deberá contener lo siguiente:

- Solicitud de empleo.
- Guía y ficha de entrevista.
- Currículum vitae y anexo copia de DUI, NIT, número del seguro social, NUP, solvencia policial y antecedentes penales.
- Ficha de empleado.
- Acción al personal.
- Resultados de las pruebas de selección.
- Título de los estudios o documentación de naturaleza académica y de formación que lo acredite para el desarrollo del puesto.
- Contrato de Trabajo.
- Resultado de evaluaciones y seguimiento de las mismas.

**Solicitud de empleo.**

Formulario que entrega la empresa en el proceso de integración de recursos humanos a los posibles candidatos en el reclutamiento para que sea completado.

**Formulario N° 4: Solicitud de Empleo.**

	<b>DROGUERÍA CASAMED S.A DE C.V</b> <b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">             Fotografía           </div>
<p>Es importante que el (la) solicitante llene todos los espacios de esta hoja de su puño y letra, en los que no pueda llenar debe trazar una línea.</p>		
Lugar y fecha: _____ Empleo solicitado: _____		
<b>DATOS PERSONALES.</b>		
Nombre completo: _____ <small style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <span>Apellido paterno</span> <span>Apellido materno/casada</span> <span>Nombres</span> </small>		
Género: <input type="checkbox"/> Masculino. <input type="checkbox"/> Femenino.		
Lugar y fecha de nacimiento: _____		
Edad: _____ Estado civil: Soltero/a: <input type="checkbox"/> Casado/a: <input type="checkbox"/> Acompañado/a: <input type="checkbox"/> Divorciado/a: <input type="checkbox"/> Viudo/a: <input type="checkbox"/>		
DUI: _____ Extendido en: _____ <small style="text-align: right; font-size: small;">(Lugar y fecha)</small>		
NIT: _____ AFP: _____ No. Licencia de conducir: _____		
Tipo de licencia: _____ E-mail: _____		
Dirección: _____		
Teléfono: _____ Cel.: _____		
<b>COMPOSICIÓN DEL GRUPO FAMILIAR</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Parentesco</b>
Cuantas personas dependen económicamente de usted: _____		
<b>CONDICIONES DE SALUD</b>		
¿Cuál es la condición de salud en general? _____ Problemas de la vista: Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
¿Del oído? Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Respiratorios Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> En caso de afirmativo detalle a continuación _____		
¿De qué enfermedad ha padecido en los doce meses anteriores a la fecha de la presente solicitud? _____		
¿Cuál es su peso actual? (libras) _____ ¿Cuál es su estatura? (en cm): _____		

## FORMACIÓN ACADÉMICA

## Detalle a continuación las instituciones donde realizó sus estudios

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

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

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

## EQUIPOS QUE SABE USAR: VEHICULOS QUE SABE MANEJAR:

Computadora	<input type="checkbox"/>	Pick-Up	<input type="checkbox"/>
Teléfono	<input type="checkbox"/>	Camión	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	Automóviles	<input type="checkbox"/>
Impresora	<input type="checkbox"/>	Motocicleta	<input type="checkbox"/>
Fotocopiadora	<input type="checkbox"/>		
Scanner	<input type="checkbox"/>		

¿Lo/la recomienda alguna persona que trabaja en la empresa Droguería Casamed S.A de C.V.? Sí  No

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

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

## EMPLEO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

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

## NOMBRAR TRES JEFES INMEDIATOS ANTERIORES

Nombres	Profesión u ocupación	Dirección completa (indispensable)	Teléfono

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

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

**IMPORTANTE**

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

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE EL (LA) SOLICITANTE

### Ficha de Entrevista.

Este documento contiene información general de la entrevista que se realizó en el proceso de selección y será llenada por el jefe de recursos humanos, detallando los datos siguientes:

#### Formulario N° 5: Ficha de Entrevista.

<b>DROGUERÍA CASAMED S.A DE C.V</b> <b>FICHA DE ENTREVISTA.</b> <b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Entrevistado (a) por: _____	
(Nombre y puesto)	
¿Recomendable para admisión? Sí _____ No _____	
Puesto que ocupara _____ Salario inicial US\$ _____	
Fecha de ingreso ____/____/____ Código asignado _____	
Ubicación _____	
Observaciones adicionales:	
_____	
_____	

## Ficha de Empleado.

Esta ficha será complementada por el personal de Droguería Casamed S.A. de C.V. y contendrá toda la información del mismo, con su respectivo código de identidad para la empresa, fotografía, datos generales, salario, bonificaciones, información bancaria para el depósito de su salario y bonificación, etc.

### Formulario N° 6: Ficha de Empleado.

<b>DROGUERÍA CASAMED S.A DE C.V.</b>		
<b>Ficha de Empleado</b>		
Código de empleado: _____		
Nombres: _____		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto;">           Fotografía         </div>
Apellidos: _____		
DUI: _____		
Fecha de nacimiento: ____/____/____		
ISSS: _____		
AFP: _____		Puesto que desempeña: _____
NIT: _____		_____
Estado Familiar: _____		Bonificación: _____
No. Personas que depende de él o ella: _____		Salario: _____
Unidad: _____		País: _____
Dirección: _____		Fecha de ingreso: _____
Teléfono: _____		E-mail: _____
N.º de Cuenta Bancaria: _____		Banco: _____
En caso de emergencia llamar a: _____		Teléfono: _____

### Acción al Personal.

Este formulario será utilizado por el jefe de recursos humanos para llevar un registro de todo el accionar al personal, esto con el motivo de conocer aquellos procesos que se realicen respecto a él y que le afectan de manera directa e individual.

#### Formulario N° 7: Acción al Personal.

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

## Contrato de Trabajo.

Este es un modelo de contrato individual de trabajo que cumple con los requisitos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social para los efectos legales y para ser utilizado en la contratación del personal.

### Formulario N° 8: Contrato Individual de Trabajo.

<b>CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO</b>	
<b><u>GENERALIDADES DEL TRABAJADOR:</u></b>	<b><u>GENERALIDADES DEL EMPLEADOR:</u></b>
Nombre: _____	Nombre: _____
Género: _____	Domicilio: _____
Estado familiar: _____	Residencia: _____
Profesión u oficio: _____	Nacionalidad: _____
Domicilio: _____	Actividad económica: _____
Residencia: _____	
Nacionalidad: _____	
DUI No: _____	
Expedido en: _____	
El: _____	
<p>NOSOTROS: _____ en representación de Droguería Casamed S.A. de C.V. _____ de las generales antes expresadas convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:</p>	
<p>a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:</p> <p>El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____ además de las obligaciones que le impongan las Leyes Laborales y sus reglamentos, si los hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrá como obligaciones propias de su puesto _____ además de la coordinación con otras personas que realizan actividades complementarias.</p>	
<p>b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:</p> <p>El presente Contrato se celebra por el tiempo de _____ a partir del _____ año ____.</p> <p>Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causas y ni responsabilidades algunas.</p>	
<p>c) LUGAR DE PRESTACIONES DE SERVICIOS</p> <p>La prestación de los servicios será en _____</p>	
<p>d) HORARIOS DE TRABAJO:</p>	

Lunes a viernes de \_\_\_\_\_ sábado \_\_\_\_\_ semana laboral de \_\_\_\_\_ horas.  
Únicamente podrá ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sea pactado de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal, la persona asignada por esto y el trabajador.

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

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

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

f) **HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

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

g) **PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

Nombre	Apellidos	Edad	Parentesco	Dirección

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

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

(f) \_\_\_\_\_  
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) \_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR

## **E. Plan de implementación.**

### **1. Objetivos.**

- **Objetivo general:**

Crear un plan para la empresa Droguería Casamed S.A de C.V. que contribuya a la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, optimizando las actividades de esta y mejorando el desempeño de su personal.

- **Objetivos específicos:**

- Determinar los recursos: humanos, materiales y financieros necesarios para la implementación del plan.
- Establecer el presupuesto correspondiente para llevar a cabo el modelo de gestión antes mencionado.
- Elaborar un cronograma que detalle las actividades a realizarse de manera adecuada y permita llevar un control de estas.

### **2. Recursos.**

Para realizar el plan de implementación se han establecido los siguientes recursos necesarios a utilizar:

#### **a) Humanos.**

Para la implementación del modelo de gestión será requerida la creación de una unidad de Recursos Humanos, la cual estará compuesta por el jefe y el auxiliar de la unidad antes mencionada. Estos se encargarán de llevar a cabo las actividades relacionadas al personal que pertenece a la empresa.

### b) Materiales.

Los recursos materiales por utilizar serán las instalaciones, equipo de oficina (computadoras, escritorios, sillas de oficina, teléfonos, archiveros) y papelería. Estos serán necesarios para el desarrollo de la nueva unidad y los dos nuevos puestos de trabajo a implementar.

### c) Financieros.

Para implementar la propuesta del modelo de gestión será necesario contar con el capital necesario para solventar los procesos de reclutamiento a realizarse, la compra de los materiales antes descritos, y el pago de planilla de los dos empleados nuevos a ingresar a la empresa.

## 3. Presupuesto.

**TABLA N° 6: Presupuesto.**

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
4	Oferta de empleo en periódico	\$10	\$40
15	Papelería (resmas de papel bond)	\$3.50	\$52.25
2	Computadora	\$400	\$800
2	Escritorio de oficina	\$150	\$300
2	Silla de oficina	\$80	\$160
1	Teléfono	\$20	\$20
4	Archivero	\$65	\$130
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,502.25</b>

**Presupuesto para los nuevos puestos de RRHH.**

**TABLA N° 7: Presupuesto para los nuevos puestos de RRHH.**

Cantidad	Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
1	Salario Jefe de RRHH	\$500.00	\$5,750.00
	ISSS cuota patronal (7.5%)	\$37.50	\$431.25
	AFP cuota patronal (7.75%)	\$38.75	\$445.63
	INSAFORP 1%	\$5.00	\$57.50
	Aguinaldo		\$250.00
	Vacaciones		\$325.00
	ISSS patronal vacaciones		\$24.38
	AFP patronal vacaciones		\$25.19
	INSAFORP 1% vacaciones		\$2.50
1	Salario Auxiliar de RRHH	\$350.00	\$4,025.00
	ISSS cuota patronal (7.5%)	\$26.25	\$301.88
	AFP cuota patronal (7.75%)	\$27.13	\$312.00
	INSAFORP 1%	\$3.50	\$40.25
	Aguinaldo		\$175.00
	Vacaciones		\$227.50
	ISSS patronal vacaciones		\$17.06
	AFP patronal vacaciones		\$17.63
	INSAFORP 1% vacaciones		\$1.75
<b>TOTAL</b>			<b>\$12,429.52</b>

**TABLA N° 8: Costos de Implementación.**

Cantidad	Descripción	Valor Mensual/Costo Unitario	Valor Anual/Costos Total
4	Oferta de empleo en periódico	\$10	\$40
15	Papelería (resmas de papel bond)	\$3.50	\$52.25
<b>Compra de Mobiliario y Equipo</b>			
2	Computadora	\$400	\$800
2	Escritorio de oficina	\$150	\$300
2	Silla de oficina	\$80	\$160
1	Teléfono	\$20	\$20
4	Archivero	\$65	\$130
<b>Contratación de Personal</b>			
1	Salario Jefe de RRHH	\$500.00	\$5,750.00
	ISSS cuota patronal (7.5%)	\$37.50	\$431.25
	AFP cuota patronal (7.75%)	\$38.75	\$445.63
	INSAFORP 1%	\$5.00	\$57.50
	Aguinaldo		\$250.00
	Vacaciones		\$325.00
	ISSS patronal vacaciones		\$24.38
	AFP patronal vacaciones		\$25.19
	INSAFORP 1% vacaciones		\$2.50
1	Salario Auxiliar de RRHH	\$350.00	\$4,025.00
	ISSS cuota patronal (7.5%)	\$26.25	\$301.88
	AFP cuota patronal (7.75%)	\$27.13	\$312.00
	INSAFORP 1%	\$3.50	\$40.25
	Aguinaldo		\$175.00
	Vacaciones		\$227.50
	ISSS patronal vacaciones		\$17.06
	AFP patronal vacaciones		\$17.63
	INSAFORP 1% vacaciones		\$1.75
<b>Costos de Capacitación</b>			
32	Papelería		\$5.00
	Refrigerios	\$1.00	\$32.00
31	Imprevistos		\$7.00
	Diplomas	\$1.50	\$48.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$14,023.77</b>

#### **4. Fases de Implementación.**

Para poder desarrollar el modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño del personal de Droguería Casamed S.A. de C.V. es necesario que este sea aprobado por la administración de la empresa por lo tanto se detallan los pasos a seguir:

- **Presentación:** Se entregará el documento a la administración de la Droguería, para realizar la presentación de la importancia, las ventajas y utilidad del modelo en la empresa.
- **Revisión y estudio del documento:** La empresa realizara un análisis de la propuesta entregada, haciendo las observaciones y correcciones que considere pertinentes.
- **Aprobación y autorización:** De acuerdo con el análisis realizado por la organización y enmendado e incorporadas las correcciones, será la administración de la empresa quien apruebe la propuesta y ponga en marcha el modelo.
- **Implementación del modelo:** Luego de la aprobación se procede a desarrollar el modelo de Gestión de Recursos Humanos, en esta fase se contará con el área que gestionará el personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.
- **Evaluación:** En un periodo estimado de 5 meses se realizará la primera 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.

**5. Cronograma de implementación de la propuesta.**

**TABLA N° 9: Cronograma.**

Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos															
N°	Actividad	Responsable	2020											2021	
			Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sept	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	
			1	Presentación.	Grupo de Investigación	■									
2	Revisión y estudio del documento	Gerente General		■											
3	Aprobación y autorización	Gerente General		■											
4	Implementación del modelo	Recursos Humanos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5	Evaluación	Recursos Humanos							■					■	

#### **IV. BIBLIOGRAFÍA.**

##### **Libros:**

- Bohlander George y otros, Administración de Recursos Humanos, editorial Cengages Learning S.A. de C. V. 14<sup>a</sup>. Edición, México 2007.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 2011.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 2007.
- Dessler, Gary y otros, Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson, Quinta Edición. México, 2011.
- Jack Fleitman, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2000.
- Pujol Bengoechea Bruno, Diccionario de Marketing, publicado por Cultural, S.A., de Ediciones 1999.
- Wayne Mondy, Noe Robert M., Administración de Recursos Humanos, Editorial Pearson Educación, 9<sup>o</sup>edición, año 2005, México.

##### **Leyes:**

- Constitución de la República de El Salvador, emitida el 15 de diciembre de 1983, Decreto Constituyente No. 38.
- Ley del Registro de Comercio por Decreto Legislativo No. 271 de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial No. 44.
- Ley de Superintendencia de Obligaciones Mercantiles por Decreto Legislativo No. 2825 de fecha 26 de enero de 2000.

- Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento por Decreto Legislativo No. 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No. 242.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios y su Reglamento por Decreto Legislativo No. 296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No. 243.
- Ley de Registro de Importadores por Decreto Legislativo No. 224 de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 241 Tomo No. 349.
- Ley de Medicamentos por Decreto Legislativo No. 1008 de fecha 22 de febrero de 2012, publicado en el Diario Oficial No. 43 Tomo No. 394.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública por Decreto Legislativo No. 140 de fecha 1 de octubre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 203 Tomo No.385.
- Ley del Seguro Social por Decreto Legislativo No. 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226 Tomo No.161.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones por Decreto Legislativo No. 927 de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243 Tomo No. 333.
- Código de Trabajo por Decreto Legislativo No. 15 de fecha 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142 Tomo No. 236.
- Código de Comercio por Decreto Legislativo No. 671 de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial No. 140.
- Código Tributario por Decreto Legislativo No. 230 de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 241 Tomo No. 349.

- Ley General Tributaria Municipal Decreto Legislativo No. 963, del 15 de febrero del 2006, publicado en el Diario Oficial N° 49, Tomo 370.

**Sitios Web:**

- [http://www.fimeshow.com/exhibit\\_sectors.cfm](http://www.fimeshow.com/exhibit_sectors.cfm)
- <https://www.portalfarma.com/Ciudadanos/saludpublica/consejosdesalud/Paginas/2212origenmedicamentos.aspx>
- <https://definicion.de/empresa/>
- <https://www.scribd.com/doc/41944053/DEFINICION-DE-LA-PEQUENA-EMPRESA-f-f>
- <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijes/leebaert.htm>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>
- [www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_073733299\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](http://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_073733299_archivo_documento_legislativo.pdf)
- <https://definicion.de/modelo/>
- [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- <https://conceptodefinicion.de/modelo/>
- <https://definicion.de/gestion/>
- <https://definicion.mx/gestion/>
- <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- <http://sistemarecursoshumanos.com/administracion-recursos-humanos-importancia-ambito-empresarial/>
- <https://definicion.de/personal/>
- <https://definicion.mx/recursos-humanos/>
- <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- <http://mooqia.com/la-importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- [http://www.angelfire.com/linux/paginaeli/unidad\\_9.htm](http://www.angelfire.com/linux/paginaeli/unidad_9.htm)
- <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- <https://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>
- <https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- <https://www.significados.com/manual/>
- <https://www.game-learn.com/manual-bienvenida-una-empresa-7-cosas-no-pueden-faltar/>
- <http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf>
- <https://www.monografias.com/docs/Subsistemas-de-desarrollo-de-recursos-humanos-P3YRJZVPJ8GNY>
- <http://registroycontroldeerrhh.blogspot.com/2011/05/registro-y-control-de-rrhh.html?m=1>
- <https://definicion.de/evaluacion/>
- <https://definicion.de/desempeno/>
- <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- <https://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodo-de-escala-grfica.html?m=1>
- <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- <https://conceptodefinicion.de/comunicacion/>
- <https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/>

- <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)
- <https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>
- <https://credilike.me/blog/factores-internos-y-externos-de-una-empresa/>

# **ANEXOS**

**Anexo N° 1 Listado de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador.**

<b>Empresas que aportaron información al grupo de investigación.</b>	
1	Electrónica Medica, S.A De C.V.
2	Conceptos Biomecánicos, S.A. De C.V.
3	Electromedica, S.A. De C.V.
4	Actimer, S. A. De C. V.
5	2n, S. A. De C. V.
6	Sistemas Radiológicos Y Digitales S.A. De C.V.
7	Villamed, S.A De C.V.
8	Neosys, S.A. De C.V.
9	Ipl & Laser Ventas Y Servicios, S. A. De C. V.

<b>Empresas que se limitaron a brindar información al grupo de investigación.</b>	
1	Inversiones Los Ángeles, S.A. De C.V.

<b>Empresas que ya no están operando.</b>	
1	Representaciones C & M, S, A De C. V.
2	Importación Distribución Aparatos, S.A. De C.V.

**Anexo N° 2 GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE  
LA EMPRESA DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.**



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



**Tema:** Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo.

**Objetivo:** Recopilar información por parte del Gerente General, sobre cómo se realizan las actividades de la Gestión de Recursos Humanos y el impacto que tiene en el desempeño del personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva.

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

**Preguntas.**

1. ¿Posee definida la filosofía organizacional?
2. ¿Posee estructura organizativa previamente definida?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la Empresa?
4. ¿Cuenta la empresa con una unidad de recursos humanos?
5. ¿Considera que es necesaria la creación de una unidad de recursos humanos?
6. ¿Cree que la creación de la unidad de recursos humanos ayudaría a mejorar el desempeño del personal?
7. ¿Existe un sistema de recursos humanos?

8. ¿Cree que es necesaria la creación de un sistema de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la Gestión de Recursos Humanos?
10. ¿Cómo afectan los problemas de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño del personal?
11. ¿Quién es el encargado de la gestión del recurso humano?
12. ¿Qué tipo de manuales posee la empresa?
13. ¿Cree que la creación de manuales contribuya a mejorar el desempeño y orientar al personal?
14. ¿Qué tipo de prueba realiza al personal que quiere laborar en la empresa?
15. ¿Existen políticas de reclutamiento y selección del personal?
16. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa para cubrir los puestos vacantes?
17. ¿Cómo se realiza la inducción del nuevo personal y quien es el encargado de dar la bienvenida?
18. ¿Se realizan capacitaciones al personal de la empresa?
19. ¿Qué tipo de capacitaciones se brinda al personal de la empresa?
20. ¿Quién es el encargado de realizar las capacitaciones?
21. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?
22. ¿Existe un método o procedimiento para determinar las necesidades de capacitación?
23. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño al personal?
24. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño al personal?
25. ¿Qué método de evaluación del desempeño al personal utiliza?
26. ¿Es necesaria la motivación al personal para que este mejore su desempeño laboral?
27. ¿Proporciona a sus empleados prestaciones adicionales a la ley?
28. ¿Da incentivos a los empleados que se destacan en la realización de sus labores?
29. ¿Existe un plan de carrera?
30. ¿La empresa posee un registro del personal donde se presente la información relacionada con rotación, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y promociones?
31. ¿Existe una comunicación efectiva entre el personal y su jefe inmediato?
32. ¿Afecta la comunicación efectiva en el desempeño del personal?

**Anexo N° 3 Análisis de entrevista dirigida a Gerente General de Droguería  
Casamed S.A. de C.V.**

**Preguntas.**

1. ¿Posee definida la filosofía organizacional?

**R/ Si.**

2. ¿Posee estructura organizativa previamente definida?

**R/ Si.**

3. ¿Cuáles son los objetivos de la Empresa? **R/**

- **Distribuir insumos de buena calidad a un precio competitivo.**
- **Mantener el nivel de inventario saludable.**
- **Maximizar la eficiencia en todas sus operaciones.**

4. ¿Cuenta la empresa con una unidad de recursos humanos?

**R/ No**

5. ¿Considera que es necesaria la creación de una unidad de recursos humanos?

**R/ Si, los procesos de selección de personal se realizarían de manera más eficiente.**

6. ¿Cree que la creación de la unidad de recursos humanos ayudaría a mejorar el desempeño del personal?

**R/ Si, porque daría confianza y certidumbre que todo cambio o evaluación de empleados llevaría el debido proceso.**

7. ¿Existe un sistema de recursos humanos? **R/ No existe dicho sistema ya que no contamos con una unidad de recursos humanos.**

8. ¿Cree que es necesaria la creación de un sistema de recursos humanos?

**R/ Si, sería necesaria la creación de un sistema dentro de la unidad**

**de recursos humanos que lleve sus procesos debidamente ordenados.**

9. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la Gestión de Recursos Humanos? **R/**

- **Selección de personal. Debido a que no se cuenta con las herramientas necesarias para seleccionar a los candidatos idóneos para laborar en la empresa.**
- **Tratamiento a situaciones disciplinarias. Ya que no existe una unidad encargada del control del recurso humano.**

10. ¿Cómo afectan los problemas de la Gestión de Recursos Humanos en el desempeño del personal? **R/**

- **Incertidumbre.**
- **Falta de motivación cuando la disciplina no es aplicada congruentemente.**

11. ¿Quién es el encargado de la gestión del recurso humano?

**R/ El Gerente General, y el Contador General le auxilia en actividades secundarias de la gestión de recursos humanos, para no acumularlas a una sola persona.**

12. ¿Qué tipo de manuales posee la empresa? **R/ Ninguno. Al personal se le indica cuáles son sus responsabilidades de manera empírica.**

13. ¿Cree que la creación de manuales contribuya a mejorar el desempeño y orientar al personal? **R/ Si, así trabajarían todos por igual y tendrían una guía para realizar sus actividades laborales.**

14. ¿Qué tipo de prueba realiza al personal que quiere laborar en la empresa? **R/ Principalmente es referencia personal y periodo de prueba en un lapso de aproximadamente dos meses.**

15. ¿Existen políticas de reclutamiento y selección del personal?  
**R/ Deben ser personas con bachillerato completo, sin vicios, sin relaciones con grupos delincuenciales.**
16. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la empresa para cubrir los puestos vacantes? **R/ Periódicos, guías de empleo.**
17. ¿Cómo se realiza la inducción del nuevo personal y quien es el encargado de dar la bienvenida? **R/ La realiza el encargado del puesto al que se integra.**
18. ¿Se realizan capacitaciones al personal de la empresa? **R/ Principalmente en la unidad de ventas.**
19. ¿Qué tipo de capacitaciones se brinda al personal de la empresa? **R/ Solo actualizaciones de temas online.**
20. ¿Quién es el encargado de realizar las capacitaciones? **R/ El Gerente General.**
21. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones? **R/ Según sea requerido.**
22. ¿Existe un método o procedimiento para determinan las necesidades de capacitación? **R/ No.**
23. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño al personal? **R/ No.**
24. ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño al personal?
25. ¿Qué método de evaluación del desempeño al personal utiliza?
26. ¿Es necesaria la motivación al personal para que este mejore su desempeño laboral? **R/ Si. Es necesario que el empleado se sienta parte importante de la empresa y esto se logra motivándolo por medio de incentivos.**
27. ¿Proporciona a sus empleados prestaciones adicionales a la ley? **R/**  
- **Concesiones a los empleados que destacan tales como apoyo para el estudio con permisos para asistir a la universidad.**

- **Créditos para obtención de licencias, situaciones familiares, etc.**

28. ¿Da incentivos a los empleados que se destacan en la realización de sus labores? **R/ Si, hay incentivos verbales, felicitaciones, bonos por cumplimientos de metas a los vendedores.**
29. ¿Existe un plan de carrera? **R/ No.**
30. ¿La empresa posee un registro del personal donde se presente la información relacionada con rotación, ausentismo, expedientes del personal, sanciones y promociones? **R/ Si, contamos con una base de datos de los empleados que integran la empresa.**
31. ¿Existe una comunicación efectiva entre el personal y su jefe inmediato? **R/ Si. Se le ofrece al empleado la oportunidad de sentirse parte importante de la organización, escuchando sus quejas y tomando en cuenta sus ideas.**
32. ¿Afecta la comunicación efectiva en el desempeño del personal? **R/ Si, esta afecta de manera positiva, ya que permite la autoconfianza y motivación en el empleado, aumentando el desempeño en su unidad de trabajo.**

**Anexo N° 4 CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA  
DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.**



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



**Tema:** Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo.

**Objetivo:** Recopilar información sobre cómo se realizan las actividades de la Gestión de Recursos Humanos y el impacto que tiene en el desempeño del personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una “X” la casilla que corresponde a la respuesta.

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

**1. DATOS GENERALES**

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

B. Tiempo de trabajar en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.

Menos de 1 año   

De 6 años a 10 años

De 1 año a 5 años

Más de 10 años

C. Edad.

18- 23 Años

24- 29 Años

30 – 35 Años

36 – 41 Años

42– 47 Años

Más de 47 Años

D. ¿Qué nivel de estudios posee?

Bachiller \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_

Doctorado \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Maestría \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

**II. DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Existe en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., una unidad de recursos humanos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es si, pasar a la pregunta 3.

2. ¿considera necesario la creación de una unidad de recursos humanos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que la unidad de recursos humanos podría beneficiar a todo el personal de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Existe un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es si, pasar a la pregunta 6.

5. ¿Cree que es importante para el desempeño del personal de la empresa que se cree un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

6. ¿Qué unidad actualmente desempeña todas las labores relacionadas con recursos humanos?

Recursos Humanos

Administración

Contabilidad

Ventas

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

El Gerente General\_\_\_\_\_

Jefes Inmediatos\_\_\_\_\_

Personal externo\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que debería de existir una adecuada inducción cuando llega un nuevo empleado a ocupar un puesto de trabajo en la empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Reciben capacitaciones, para mejorar el desempeño?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Ocasionalmente\_\_\_\_\_

Si su respuesta a la pregunta anterior es no, pasar a la pregunta 12.

11. ¿Cada cuánto tiempo reciben las capacitaciones?

Mensual\_\_\_\_\_ Bimensual\_\_\_\_\_ Trimestral\_\_\_\_\_

Semestral\_\_\_\_\_ Anual\_\_\_\_\_

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

Por recomendación personal \_\_\_\_\_

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

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

Oferta de empleo\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

13. ¿Firmó un contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Cuándo lo contrataron recibió un manual de inducción y procedimientos donde se establecían las actividades correspondientes al puesto que desempeña en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Recibe usted algún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., ha sido ascendido?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Realizan evaluación del desempeño?

Sí  No

Si su respuesta a la pregunta anterior es no, pasar a la pregunta 21.

18. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

Gerente General  Gerente de Recursos Humanos   
Jefe Inmediato  Personal externo

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

Cada seis meses  Una vez al año   
Ocasionalmente  Nunca

20. ¿Qué método de evaluación del desempeño realizan?

- Método de escala grafica  Método de elección forzada   
Método comparación por pares  Evaluación 360°

21. ¿Cuál de los siguientes criterios considera la empresa para aumentar el salario?

- Tiempo de trabajo en la entidad.  Experiencia.   
Aumento de responsabilidades.  Actividades del puesto.   
Evaluaciones del gerente general.

22. ¿Qué criterios utiliza la empresa para mejorar el desempeño del personal?

- Capacitación.   
Prestaciones adicionales   
Disciplinas.   
Resultados de Evaluación del desempeño.   
Todas las anteriores.   
Ninguna.

23. ¿Cómo parte del personal de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., considera ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

24. ¿De qué manera puede saber si es eficiente en sus labores?

Por medio del jefe\_\_\_\_\_

Evaluación del desempeño\_\_\_\_\_

Por criterio propio\_\_\_\_\_

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

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

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

Descripción de puestos

De bienvenida

De procedimientos

Todos los anteriores

Ninguno

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

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

## Anexo N° 5 Análisis de encuesta dirigida al personal de Droguería Casamed S.A. de C.V.

### I. DATOS GENERALES

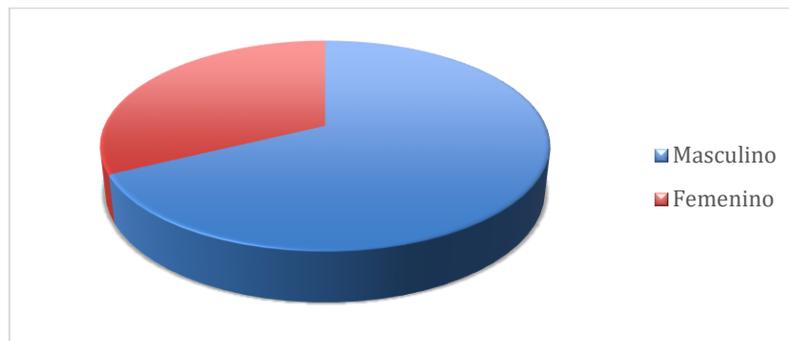
#### A. Género:

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

**TABLA N° 1**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	21	68%
Femenino	10	32%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 1**



#### **Interpretación:**

Con los datos obtenidos se pudo constatar que el 68% del personal que trabaja en la empresa es del género masculino, mientras que el 32% es femenino. Se observa que la empresa ofrece oportunidades laborales a ambos sexos, sin embargo, la mayoría son hombres, ya que la mayor fuerza laboral es aplicada por ellos en la unidad de bodega.

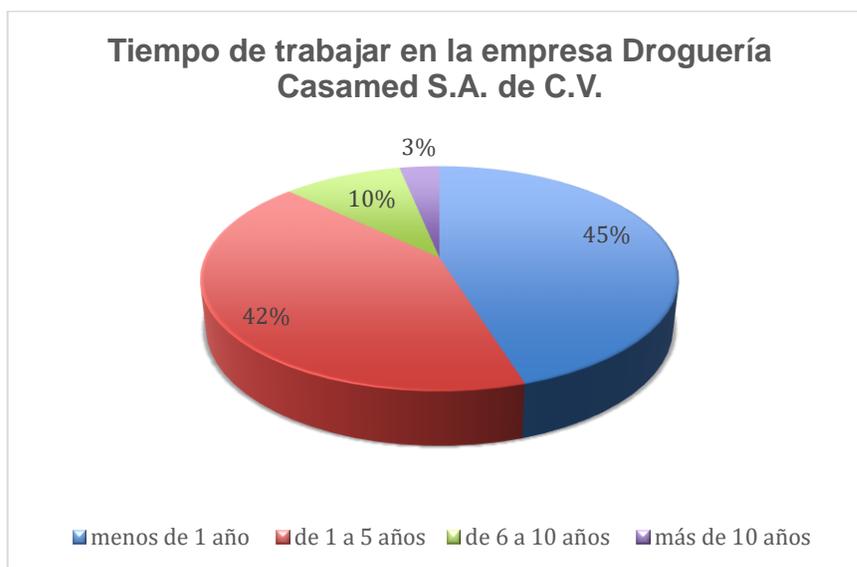
**B. Tiempo de trabajar en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.**

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tiene el personal de laborar en la empresa.

**TABLA N° 2**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	14	45%
De 1 a 5 años	13	42%
De 6 a 10 años	4	13%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 2**



**Interpretación:**

El 55% de los empleados de la empresa poseen estabilidad laboral ya que tienen de 1 a 10 años dentro de ella, esto evita que tenga problemas de rotación de recurso humano, lo que brinda a la organización oportunidades de crecimiento al tener personal con experiencia y confianza.

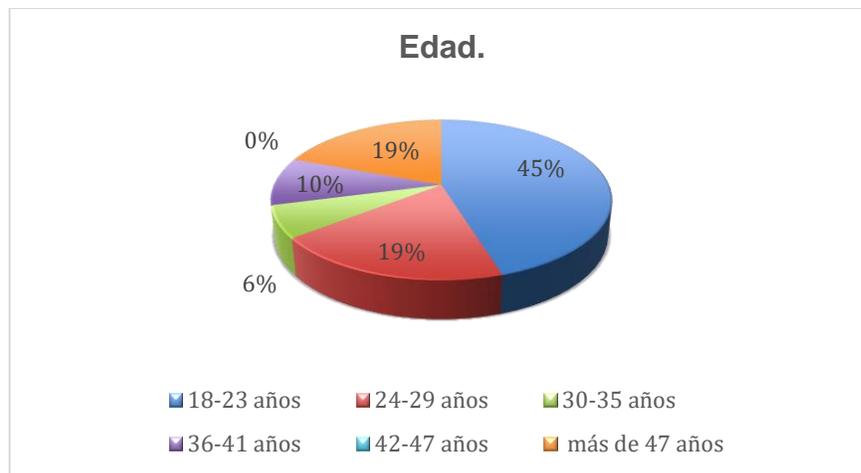
### C. Edad

**Objetivo:** Conocer el rango de edad en que se encuentran los Empleados de la empresa Droguería Casamed, S.A de C.V.

**TABLA N° 3**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-23 años	14	45%
24-29 años	6	19%
30-35 años	2	6%
36-41 años	3	10%
42-47 años	0	0%
Más de 47 años	6	19%
total	31	100%

**GRAFICO N° 3**



#### **Interpretación:**

Se determinó que el 64% del personal de la empresa posee 18 a 29 años de edad esto indica que la entidad cuenta con recurso humano relativamente joven y esto debido a que en bodega se realizan actividades de cargo y descargo de insumos médicos.

#### D. ¿Qué nivel de estudios posee?

**Objetivo:** Conocer el grado de preparación académica que poseen los empleados de la empresa Droguería Casamed, S.A. de C.V.

**TABLA N° 4**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bachiller	15	48%
Universitario	8	26%
Doctorado	1	3%
Técnico	1	3%
Maestría	0	0%
Otro	6	19%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 4**



#### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos recopilados el 48% del personal tienen estudios a nivel de bachillerato, esto debido que la mayoría está asignado en la unidad de bodega lo cual el estudio mínimo que se exige es ese. Mientras que una cuarta parte de las personas consultadas mencionaron que cuentan con estudios universitarios dentro de los cuales se encuentran el gerente, contador y los de puestos administrativos.

## II. DATOS DEL CONTENIDO.

### 1. ¿Existe en la empresa Droguería Casamed, S.A. de C.V. una unidad de recursos humanos?

**Objetivo:** Investigar si en la empresa existe o no una unidad que se encargue específicamente de la administración de recursos humanos.

**TABLA N° 5**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	31	100%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 5**



#### **Interpretación:**

La totalidad de los empleados contestaron que no existe una unidad de recursos humanos dentro de la empresa. Esto indica que es necesario crear la unidad, así como el desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos para que los procesos y actividades dentro de esta se realicen de manera ordenada, eficiente y que mejore el desempeño del personal.

**2. ¿Considera necesario la creación de una unidad de recursos humanos?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran necesaria la creación de la unidad de recursos humanos en la empresa.

**TABLA Nº 6**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	27	87%
No	4	13%
Total	31	100%

**GRAFICO Nº 6**



**Interpretación:**

El 87% de los empleados consideran que es necesario que la empresa cree una unidad de recursos humanos, ya que este es el intermediario entre la empresa y los trabajadores, asimismo busca que se logren los objetivos personales y organizacionales, como los derechos y obligaciones de ambos, mientras que una minoría no considera necesaria dicha unidad.

**3. ¿Cree usted que la unidad de recursos humanos podría beneficiar a todo el personal de la empresa?**

**Objetivo:** Determinar si la unidad de recursos humanos beneficiaría a los empleados en la empresa Droguería Casamed, S.A. de C.V.

**TABLA N° 7**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	27	87%
No	4	13%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 7**



**Interpretación:**

Del personal encuestado el 87% consideran que la creación de la unidad de recursos humanos la beneficiaría, ya que esta contribuye a una mejor administración del personal en cuanto a las funciones laborales, además permite tener un mejor control de los derechos y obligaciones de la empresa y los trabajadores.

**4. ¿Existe un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.?**

**Objetivo:** Determinar si en la empresa existe o no un modelo de gestión que se sirva específicamente para la administración de recursos humanos.

**TABLA Nº 8**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	31	100%
Total	31	100%

**GRAFICO Nº 8**



**Interpretación:**

El 100% de los empleados encuestados contestó que no existe un modelo de gestión de recursos humanos. Esto se debe a que no hay una unidad específica que se encargue de organizar, gestionar y administrar a los empleados de la empresa.

**5. ¿Cree que es importante para el desempeño del personal de la empresa que se cree un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran necesario la creación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos de recursos humanos en la empresa Droguería Casamed, S.A de C.V.

**TABLA N° 9**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	94%
No	2	6%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 9**



**Interpretación:**

De las personas encuestadas el 94% considera que es importante que se cree un modelo de gestión de recursos humanos ya que este servirá para evaluar el desempeño de los empleados y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

**6. ¿Qué unidad actualmente desempeña todas las labores relacionadas con recursos humanos?**

**Objetivo:** Conocer quien realiza las labores relacionadas con la administración de recursos humanos en la empresa.

**TABLA N° 10**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recursos Humanos	0	0%
Administración	24	77%
Contabilidad	7	23%
Ventas	0	0%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 10**



**Interpretación:**

El 77% de los empleados manifestaron que la unidad encargada de las labores relacionadas con recursos humanos es Administración específicamente el Gerente general o el contador general para no acumular actividades a una sola persona, sin embargo, ninguno posee formación para la realización de las actividades de la gestión de recursos humanos.

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

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

**TABLA N° 11**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	13	42%
Jefes Inmediatos	18	58%
Personal Externo	0	0%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 11**



**Interpretación:**

Según los datos obtenidos un 58% de los empleados tienen conocimiento que el encargado de reclutar y seleccionar al personal nuevo son los Jefes inmediatos, seguido del Gerente General con un 42%. Esto indica que no existe personal a cargo de las actividades de reclutamiento y selección para evitar el sobrecargo de actividades al gerente y los jefes de cada unidad.

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

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

**TABLA N° 12**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 12**



**Interpretación:**

El 58% de los empleados encuestados manifestó que no reciben la debida inducción al momento de ingresar a la empresa, esto afecta que no conozcan las generalidades de la institución y no se genere la vinculación con la identidad de la misma.

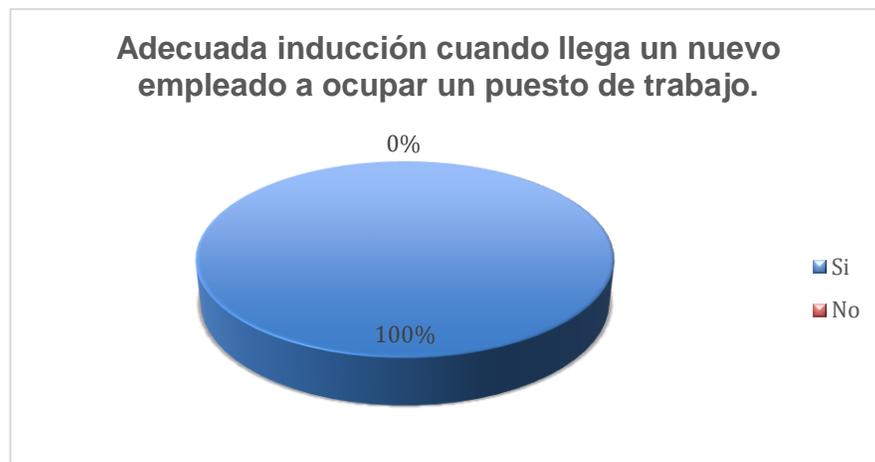
9. ¿Considera que debería de existir una adecuada inducción cuando llega un nuevo empleado a ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa?

**Objetivo:** Investigar si los empleados consideran necesaria que para las nuevas contrataciones a los empleados se les dé una adecuada inducción.

**TABLA N° 13**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 13**



**Interpretación:**

El 100% de los empleados encuestados consideran necesario que los nuevos empleados se sometan al proceso de inducción ya que de esta manera los miembros que se incorporan se familiarizan con la empresa y con los compañeros de trabajo, conoce la historia, políticas, manuales y responsabilidades que desempeñará, etc.

## 10. ¿Reciben capacitaciones, para un mejor desempeño?

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

**TABLA N° 14**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	25	81%
Ocasionalmente	6	19%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 14**



### **Interpretación:**

Se determinó que la mayoría de los empleados no reciben capacitaciones, reflejando que no se instruye al personal en temáticas innovadoras que tengan como propósito mejorar el rendimiento en su puesto de trabajo.

**11. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí. ¿Cada cuánto tiempo reciben las capacitaciones?**

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

**TABLA N° 15**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
6	Trimestral	1	17%
	Anual	5	83%

**GRAFICO N° 15**



**Interpretación:**

De los empleados de Droguería Casamed S.A. de C.V. que respondieron que ocasionalmente reciben capacitaciones para mejorar el desempeño, el 83% argumenta que participa de esta actividad de forma anual.

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

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

**TABLA N° 16**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Por recomendación personal	25	81%
Oferta de empleo	2	6%
Otros	4	13%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 16**



### **Interpretación:**

La mayoría de los empleados de Droguería Casamed fueron contratados por medio de recomendación personal, en este caso por empleados de la misma empresa, por lo tanto, se necesita de manuales de descripción de puestos y evaluaciones técnicas para el puesto a desempeñar para contratar el personal idóneo para las actividades.

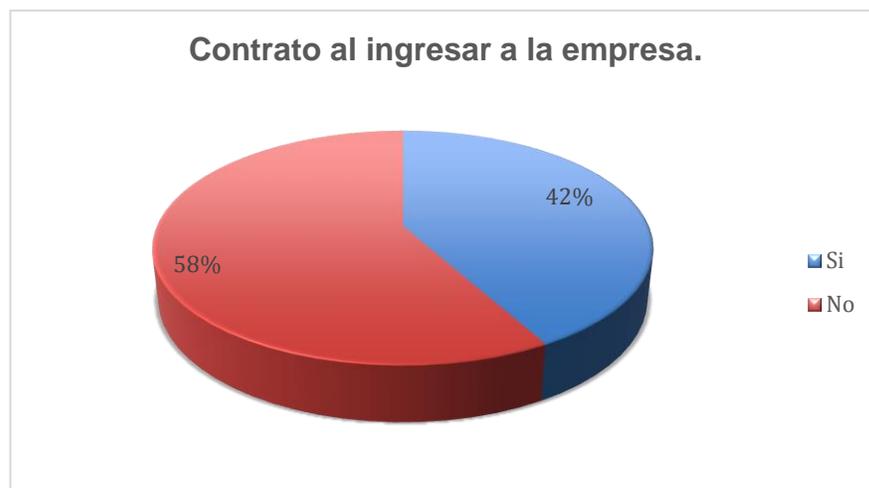
### 13. ¿Firmó un contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

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

**TABLA N° 17**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	42%
No	18	58%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 17**



#### **Interpretación:**

Más de la mitad de los empleados encuestados manifestaron no haber firmado contrato de trabajo al momento de ingresar a la empresa, ya que al momento de ser contratados solo fue por la entrevista que tuvieron con el gerente o el contador. Sin embargo, al haber un 42% que sí firmaron contrato, lo ideal sería que firmaran contratos todos ya que de esa manera los empleados tendrían un respaldo legal de los acuerdos que tiene con la empresa.

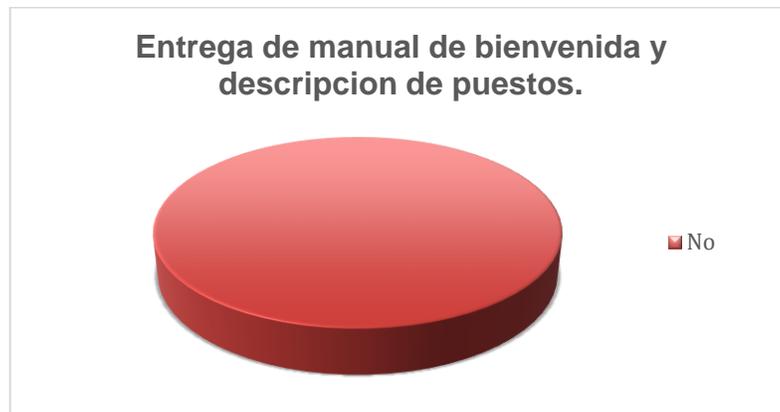
14. ¿Cuándo lo contrataron recibió un manual de políticas y procedimientos donde se establecían las actividades correspondientes al puesto que desempeña en la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.?

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

**TABLA N° 18**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	31	100%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 18**



**Interpretación:**

El 100% del personal manifestó que no recibieron el manual en el que se detallan las actividades del puesto, por lo que se considera necesario establecer por escrito las políticas y procedimientos donde se establezcan las actividades de cada una de las unidades de trabajo.

**15. ¿Recibe usted algún reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V.?**

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

**TABLA N° 19**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	19%
No	25	81%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 19**



**Interpretación:**

La empresa no cuenta con políticas que motiven al personal para mejorar el desempeño, por lo que debe buscar diferentes formas de reconocimiento que incluyan a todos los departamentos y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales y personales.

**16. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., ha sido ascendido?**

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

**TABLA N° 20**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	16%
No	26	84%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 20**



**Interpretación:**

Se constató que en la organización no se brinda la oportunidad de ascenso a los empleados; se debe implementar una política de crecimiento profesional ya que generaría mayor motivación y por consiguiente rendimiento y productividad por parte del personal, aspirando las personas a una posición de mayor responsabilidad de acuerdo a los criterios relacionados con el rendimiento, habilidad, capacidades y formación académica.

## 17. ¿Realizan evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer si realizan o no evaluación del desempeño a los empleados de la empresa.

**TABLA N° 21**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	31	100%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 21**



### **Interpretación:**

El 100% de los empleados encuestados respondieron que no realizan evaluación del desempeño de manera objetiva por parte de la empresa, siendo una herramienta administrativa útil para los jefes en la toma de decisiones para medir el rendimiento del personal y evaluar si sus conocimientos y habilidades aumentan para poder desempeñar otro puesto de trabajo o por el contrario si es necesario capacitarlo en conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño en sus actividades.

## 18. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño?

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

**TABLA N° 22**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	0	0%
Gerente de Recursos Humanos	0	0%
Jefe Inmediato	0	0%
Personal Externo	0	0%
Total	0	0%

### **Interpretación:**

Esta pregunta no fue contestada ya que su respuesta dependía del filtro de la pregunta n° 17.

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

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

**TABLA N° 23**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	
	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Cada seis meses	0	0%
Una vez al año	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	0	0%

**Interpretación:** Esta pregunta no fue contestada ya que su respuesta dependía del filtro de la pregunta n° 17.

**20. ¿Qué método de evaluación del desempeño realizan?**

**Objetivo:** Conocer que método utiliza la empresa para la evaluación del desempeño.

**TABLA N° 24**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	
	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Método de escala grafica	0	0%
Método de elección forzada	0	0%
Método comparación por pares	0	0%
Evaluación 360°	0	0%
Total	0	0%

**Interpretación:**

Esta pregunta no fue contestada ya que su respuesta dependía del filtro de la pregunta n° 17.

**21. ¿Cuál de los siguientes criterios considera la empresa para aumentar el salario?**

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

**TABLA N° 25**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tiempo de trabajo en la entidad	6	19%
Aumento de responsabilidades	7	23%
Evaluaciones del gerente general	16	52%
Experiencia	0	0%
Actividades del puesto	2	6%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 22**



**Interpretación:**

Aunque la empresa no cuenta con políticas salariales, de acuerdo con el personal consultado, el criterio utilizado para realizar aumento de salarios es por medio de las evaluaciones del gerente general ya que él es encargado principal de valorar si un empleado está haciendo adecuadamente en su trabajo.

## 22. ¿Qué criterios utiliza la empresa para mejorar el desempeño del personal?

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

**TABLA N° 26**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Capacitación	1	3%
Prestaciones Adicionales	1	3%
Disciplinas	2	6%
Ninguna	27	87%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 23**



### **Interpretación:**

Se determinó por un 87% de los empleados encuestados respondió, que la empresa en la cual laboran no motiva de ninguna manera al personal. Mientras que el restante manifestó ser motivado por medio de prestaciones adicionales, capacitaciones y disciplinas.

**23. ¿Cómo parte del personal de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V., considera ser eficiente y eficaz en el desempeño de sus labores?**

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

**TABLA N° 27**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 24**



**Interpretación:**

El 100% de los empleados se consideran eficientes y eficaces en sus labores, ya que por medio de las capacitaciones y las evaluaciones que el Gerente hace mejoran su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual es un valor agregado para la empresa el contar con personal que se consideran con los criterios antes mencionados.

## 24. ¿De qué manera puede saber si es eficiente en sus labores?

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

**TABLA N° 28**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Por medio del jefe	9	29%
Por criterio propio	22	71%
Evaluación del desempeño	0	0%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 25**



### **Interpretación:**

La mayoría de los empleados encuestados respondieron que la forma de identificar si son eficientes en sus labores es por criterio y evaluación propia ya que como no existe una unidad de recursos humanos que los evalúe formalmente, ellos mismos son quienes valorizan su trabajo, implicando esto en un criterio subjetivo del desempeño alcanzado.

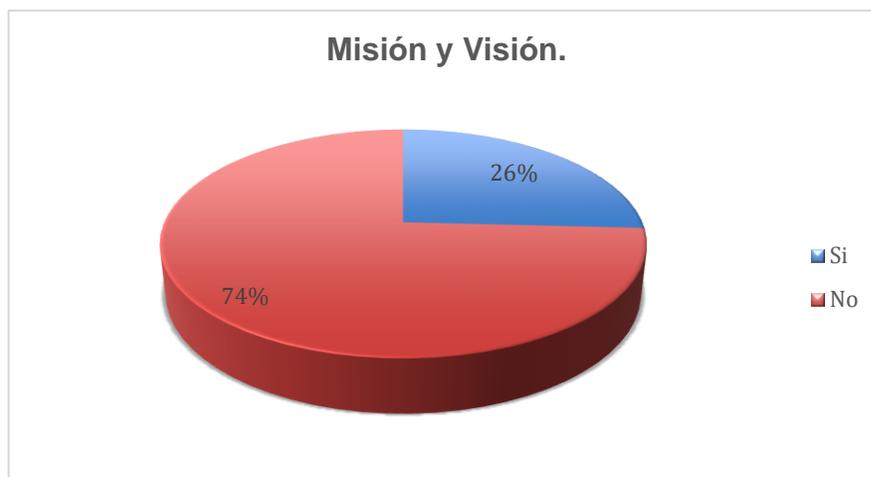
## 25. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

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

**TABLA N° 29**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	26%
No	23	74%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 26**



### **Interpretación:**

De los empleados encuestados el 74% respondió que no conoce la misión y visión de la empresa ya que no se ha dado a conocer, por lo que la mayoría de los empleados desconocen la existencia de esta. Estos elementos deben estar a disposición para el personal y clientes, lo cual ayuda a la identificación con la empresa, si el trabajador desconoce esto, no podrá aportar su esfuerzo para el logro de objetivos personales y empresariales.

## 26. ¿Cuándo inició labores, cuales manuales le facilitaron?

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

**TABLA N° 30**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ninguno	31	100%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 27**



### **Interpretación:**

La totalidad de los empleados de la empresa Droguería Casamed contestaron que al momento de ser contratados no recibieron ningún manual que les permitiera conocer de manera detallada las actividades, pasos y tareas que realizarían para desempeñar el puesto de trabajo. Solo se las indicaron de manera oral por medio del jefe inmediato.

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

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

**TABLA N° 31**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	94%
No	2	6%
Total	31	100%

**GRAFICO N° 28**



### **Interpretación:**

Se determinó que un 94% de los empleados consideran que es importante tener conocimiento acerca de los diferentes manuales ya que estos orientan al empleado en su puesto de trabajo u organización, un pequeño porcentaje considera que no son de importancia.

**Anexo N° 6 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COMPETIDORES DIRECTOS DE LA EMPRESA DROGUERÍA CASAMED S.A. DE C.V.**



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



**Tema:** Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo.

**Objetivo:** Obtener información sobre las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos del municipio de San Salvador, que ayude a la formulación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño del personal.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas a las cuales se le solicita responder de forma clara y objetiva, marcando con una “X” la casilla que corresponde a la respuesta.

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

1. ¿Posee la empresa definida su filosofía organizacional?

Sí

No

2. ¿La empresa posee estructura organizativa definida?

Sí

No

3. ¿Cuenta la empresa con unidad de Recursos Humano?

Sí

No

Si la respuesta anterior es si, pasar a la pregunta 6.

4. ¿Considera necesario la creación de un departamento de Recursos Humanos?

Sí

No

Indiferente

5. ¿Cree usted que la unidad de recursos humanos podría beneficiar a todo el personal de la empresa?

Si

No

Posiblemente

6. ¿Existe un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la empresa?

Sí

No

Si la respuesta anterior es si, pasar a la pregunta 8.

7. ¿Cree que es importante para el desempeño del personal que se cree un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?

Sí

No

Posiblemente

8. ¿Qué unidad actualmente desempeña las labores relacionadas con recursos humanos?

Recursos Humanos

Administración

Contabilidad

Ventas

9. ¿La empresa posee manuales?

Sí

No

Si la respuesta anterior es no, pasar a la pregunta 11.

10. ¿Qué manuales posee la empresa?

De bienvenida.

De procedimientos.

Descripción de puestos.

Todos los anteriores.

11. ¿Cree que es necesaria la creación de manuales que ayuden a mejorar el desempeño y orientar al personal?

Sí

No

12. ¿Al momento de ingresar a la empresa se brinda la debida inducción?

Sí

No

13. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utiliza la empresa para hacer la contratación del personal?

Por recomendación personal \_\_\_\_\_

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

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

Oferta de empleo \_\_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_\_

14. ¿La empresa hace firmar a su nuevo personal un contrato de trabajo?

Sí

No

15. ¿Reciben capacitaciones, para un mejor desempeño?

Sí  No

Si la respuesta anterior es no, pasar a la pregunta 17.

16. ¿Con que frecuencia reciben las capacitaciones?

Mensual  Bimensual  Trimestral   
Semestral  Anual

17. ¿Cuándo se contrata personal, se brindan los manuales necesarios donde se establecen las actividades correspondientes al puesto que desempeñara?

Sí  No

18. ¿Reciben los empleados reconocimiento que los motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa?

Sí  No  Ocasionalmente

19. ¿Realizan evaluación del desempeño?

Sí  No

Si su respuesta anterior es no, dejar en blanco las siguientes preguntas.

20. ¿Quién la realiza la evaluación del desempeño?

Gerente General  Gerente de Recursos Humanos   
Jefe Inmediato  Personal externo

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

Cada seis meses  Una vez al año   
Ocasionalmente  Nunca

22. ¿Qué método de evaluación del desempeño realizan?

Método de escala grafica  Método de elección forzada

Método comparación por pares  Evaluación 360°

23. ¿Qué criterios utiliza la empresa para mejorar el desempeño del personal?

Capacitación.  Ascensos.

Evaluación del desempeño.  Todas las anteriores.

Prestaciones adicionales a la ley.

## Anexo N° 7 Análisis de encuesta dirigida a los Competidores Directos de Droguería Casamed S.A. de C.V.

### 1. ¿Posee la empresa definida su filosofía organizacional?

**Objetivo:** Identificar cuantas empresas tienen definida su filosofía organizacional.

**TABLA N° 1**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	44%
No	5	56%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 1**



#### **Interpretación:**

Los resultados obtenidos por parte de los competidores indican que el 56% de ellas tienen definida su filosofía organizacional, el conocimiento de ella beneficia a que con ello se logren los objetivos empresariales, porque a través de la filosofía empresarial se identifiquen con la empresa (misión, visión y valores de la empresa). El resto del personal manifiesta desconocer esta información.

## 2. ¿La empresa posee estructura organizativa definida?

**Objetivo:** Conocer cuántas de las empresas competidoras posee estructura organizativa definida.

**TABLA N° 2**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 2**



### **Interpretación:**

Un 67% de los competidores manifestó no poseer estructura organizativa definida por lo que, los empleados desconocen su nivel jerárquico que poseen cada uno de ellos. El resto comentó si contar con un organigrama, esto es importante ya que los miembros de la empresa conocen su rol y cuáles son las metas a alcanzar para lograr los objetivos de la empresa.

### 3. ¿Cuenta la empresa con unidad de Recursos Humano?

**Objetivo:** Investigar cuantas de las empresas competidoras cuenta con unidad de recursos humanos.

**TABLA N° 3**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 3**



#### **Interpretación:**

Aproximadamente el 80% de los competidores no cuenta con una unidad de recursos humanos, lo cual muestra que Droguería Casamed está igual que la mayoría de ellos, por lo tanto, es necesario la creación de esta unidad para poder implementar un modelo de gestión para mejorar el desempeño de los trabajadores.

**4. ¿Considera necesario la creación de un departamento de Recursos Humanos?**

**Objetivo:** Conocer si las empresas competidoras consideran necesario la creación del departamento de recursos humanos.

**TABLA N° 4**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
7	Si	4	57%
	No	2	29%
	Indiferente	1	14%

**GRÁFICO N° 4**



**Interpretación:**

El 78% de los competidores manifestaron que la empresa no cuenta con unidad de recursos humanos, dentro de este porcentaje el 57% contestó que sí consideran necesario la creación de esta unidad, pues requieren que existan personas que se encarguen de promover el desarrollo de las competencias de las personas.

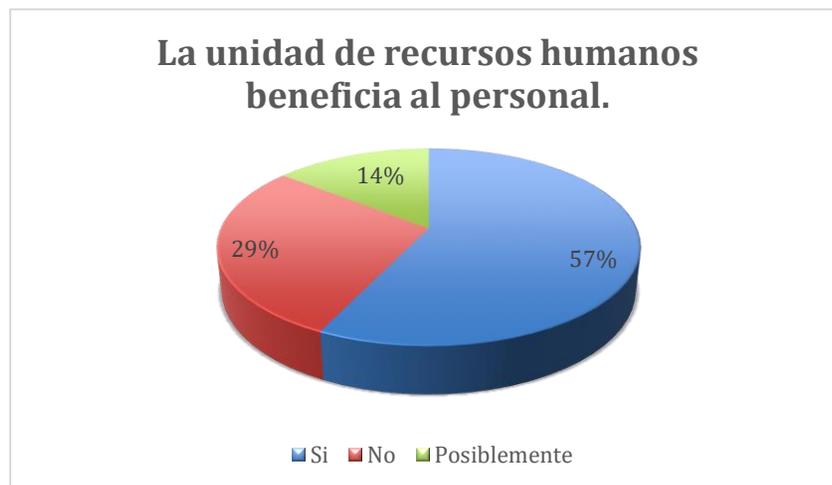
**5. ¿Cree usted que la unidad de recursos humanos podría beneficiar a todo el personal de la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si los competidores directos de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V consideran que la unidad de recursos humanos puede beneficiar al personal de la empresa.

**TABLA N° 5**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
7	Si	4	57%
	No	2	29%
	Posiblemente	1	14%

**GRÁFICO N° 5**



**Interpretación:**

Un 78% de los competidores respondieron que la empresa no cuenta con unidad de recursos humanos, el 57% contestó que si creen que esta unidad beneficiaría a todo el personal de la empresa el 29% y un 14% dijo que es posible.

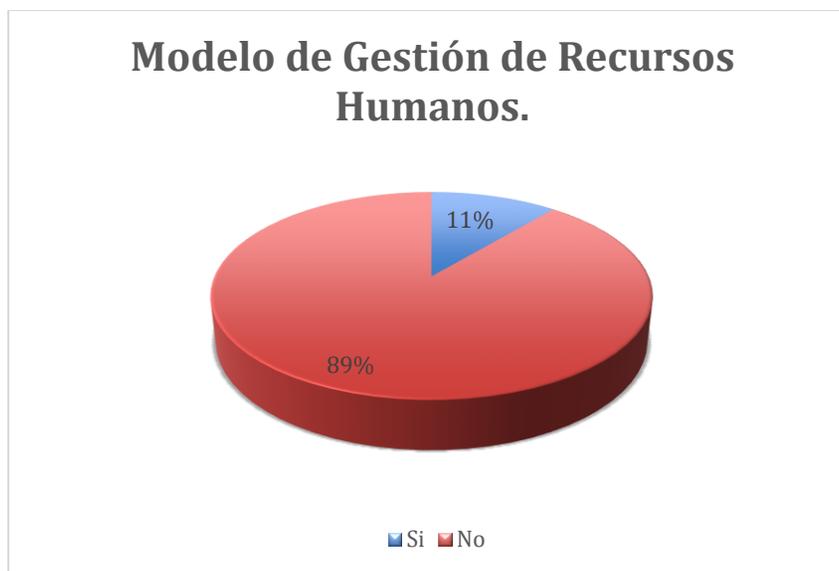
**6. ¿Existe un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si las empresas competidoras tienen un modelo de gestión de recursos humanos.

**TABLA N° 6**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	11%
No	8	89%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 6**



**Interpretación:**

Aproximadamente el 89% de los competidores manifestaron que no tienen un modelo de gestión de recursos humanos, lo cual indica que la empresa Droguería Casamed está igual en ese aspecto. Solamente un 11% está en ventaja ya que si cuentan con un modelo de gestión para la administración del personal.

**7. ¿Cree que es importante para el desempeño del personal que se cree un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?**

**Objetivo:** Investigar si las empresas competidoras consideran que la creación de un modelo de gestión de recursos humanos ayude al desempeño de los trabajadores.

**TABLA N° 7**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
8	Si	4	50%
	No	2	25%
	Posiblemente	2	25%

**GRÁFICO N° 7**



**Interpretación:**

Del total de los competidores el 89% respondieron que no existe un modelo de gestión de recursos humanos, dentro del cual el 50% contestó que si considera que es importante para el desempeño del personal se cree dicho modelo de gestión, el resto no lo considera importante o dijeron que posiblemente ayude a un mejor desempeño.

**8. ¿Qué unidad actualmente desempeña las labores relacionadas con recursos humanos?**

**Objetivo:** Investigar qué unidad desempeña las funciones relacionadas con recursos humanos dentro de las empresas competidoras de Droguería Casamed.

**TABLA N° 8**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Recursos Humanos	2	22%
Administración	5	56%
Contabilidad	2	22%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 8**



**Interpretación:**

La unidad encargada de las labores relacionadas con recursos humanos en las empresas competidoras es la unidad de Administración con un 56%, Contabilidad y Recursos Humanos con un 22% respectivamente, lo que implica que no existe personal especializado en dicha unidad en la mayoría de organizaciones.

## 9. ¿La empresa posee manuales?

**Objetivo:** Determinar si las empresas competidoras poseen manuales administrativos.

**TABLA N° 9**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	44%
No	5	56%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 9**



### **Interpretación:**

Se puede observar que la mayoría de las empresas competidoras no cuentan con manuales que indiquen la forma de proceder en las diferentes situaciones laborales, así como en la orientación del personal de las empresas. Sin embargo, un 44% si cuentan con manuales que ayuden al buen funcionamiento organizacional.

## 10. ¿Qué manuales posee la empresa?

**Objetivo:** Investigar qué manuales les brindan a los empleados las empresas competidoras.

**TABLA N° 10**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
4	De bienvenida	2	60%
	De procedimientos	1	20%
	Descripción de puestos	1	20%

**GRÁFICO N° 10**



### **Interpretación:**

Del 44% que respondieron que poseen manuales, el 60% contestó que tienen manual de bienvenida, 20% manual de procedimientos y el 20% restante manual de descripción de puestos, con ellos pretenden mostrar cómo realizar las diferentes actividades en la empresa.

**11. ¿Cree que es necesaria la creación de manuales que ayuden a mejorar el desempeño y orientar al personal?**

**Objetivo:** Conocer si las empresas competidoras consideran necesaria la creación de manuales administrativos para un mejor desempeño del personal.

**TABLA N° 11**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 11**



**Interpretación:**

Se determinó que el 67% de los competidores consideran que la creación de manuales ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados ya que de esta manera ellos contarán con un documento que indique como mejorar el desempeño en cada caso.

## 12. ¿Al momento de ingresar a la empresa se brinda la debida inducción?

**Objetivo:** Investigar si al momento de ser contratados se les brinda la debida inducción al puesto que desempeñaran.

**TABLA N° 12**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 12**



### **Interpretación:**

El 67% de las empresas brindan al nuevo personal un proceso de inducción para que puedan identificarse con los objetivos organizacionales de la empresa y con cada una de sus actividades a realizar. Mientras que un 33% no reciben ningún proceso de esta naturaleza.

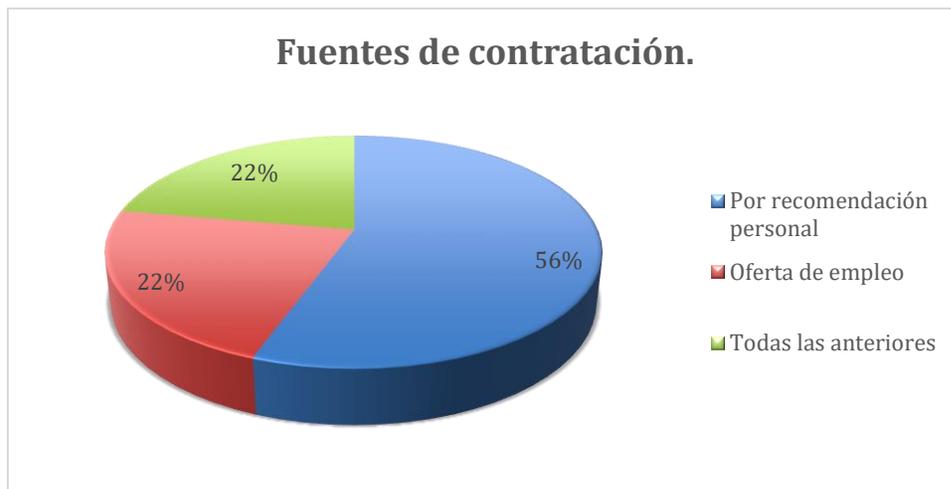
**13. De las siguientes fuentes, ¿Cuál utiliza la empresa para hacer la contratación del personal?**

**Objetivo:** Conocer cuáles son las fuentes de contratación que utilizan las empresas competidoras para contratar nuevo personal.

**TABLA N° 13**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Por recomendación personal	5	56%
Oferta de empleo	2	22%
Todas las anteriores	2	22%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 13**



**Interpretación:**

El 56% manifestaron que la mayoría de los nuevos empleados fueron recomendados por los miembros que conforman la empresa. Mientras que el resto fue por fuentes externas. Esto indica que la empresa tiene cierta tendencia a incorporar personas de quienes conoce o puede obtener una idea de su comportamiento y actitud.

#### 14. ¿La empresa hace firmar a su nuevo personal un contrato de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si las empresas competidoras hacen firmar un contrato formal a los empleados.

**TABLA N° 14**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 14**



#### **Interpretación:**

La mayoría de los competidores de Droguería Casamed, S.A. de C.V. manifestaron que utilizan un contrato formal y legal para establecer el vínculo laboral, de esta manera se asegura cumplir con los empleados un aspecto legal que contribuye a dar a conocer a los empleados los beneficios y deberes que conllevan el nuevo puesto de trabajo.

### 15. ¿Reciben capacitaciones, para un mejor desempeño?

**Objetivo:** Indagar si las empresas competidoras promueven la capacitación del personal.

**TABLA N° 15**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 15**



#### **Interpretación:**

El 56% manifestaron que reciben este tipo de beneficio, esto es importante ya que resulta de utilidad para aplicar nuevos conocimientos en las labores diarias que desempeñan los empleados.

## 16. ¿Con que frecuencia reciben las capacitaciones?

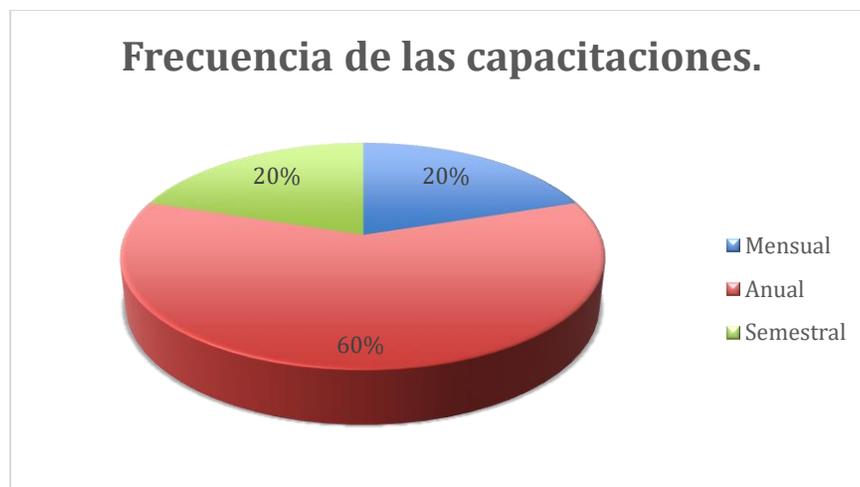
### Objetivo:

Conocer con qué frecuencia capacita a los empleados las empresas competidoras.

**TABLA N° 16**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
5	Mensual	1	20%
	Anual	3	60%
	Semestral	1	20%

**GRÁFICO N° 16**



### Interpretación:

Un 56% reciben capacitaciones, dentro del cual un 40% manifestó que las reciben en periodos menores a un año. Por lo que indica que la mayoría de empresas reciben capacitaciones al menos 1 vez año, esto implica un periodo mayor en el cual los empleados no renuevan su conocimiento y técnicas para desarrollar su trabajo.

**17. ¿Cuándo se contrata personal, se brindan los manuales necesarios donde se establecen las actividades correspondientes al puesto que desempeñara?**

**Objetivo:** Conocer si las empresas competidoras de Droguería Casamed, S.A. de C.V. les brindan los manuales necesarios a los empleados donde detallan las actividades correspondientes al puesto que desempeñaran.

**TABLA N° 17**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	11%
No	8	89%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 17**



**Interpretación:**

El 89% de las empresas del sector encuestadas manifiestan no otorgan manuales en los que se detallan las actividades correspondientes al puesto que desempeñará, lo que constituye un problema en la ejecución de las actividades debido a que no existe de manera formal una distribución correcta y adecuada de las actividades de cada puesto de trabajo.

**18. ¿Reciben los empleados reconocimiento que los motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa?**

**Objetivo:** Investigar si las empresas competidoras motivan a los empleados por medio de incentivos o reconocimientos para mejorar el desempeño laboral.

**TABLA N° 18**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	11%
No	5	56%
Ocasionalmente	3	33%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 18**



**Interpretación:**

La mayoría de las empresas competidoras con 56% comentó no proporcionan incentivos o reconocimientos para los empleados este para motivarlos en el desempeño de sus actividades, esto con el objetivo de crear estabilidad laboral, evitar el ausentismo, promover la puntualidad, crear lealtad y compromiso de parte del personal para la empresa.

## 19. ¿Realizan evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer si las empresas competidoras de Droguería Casamed S.A. de C.V, realizan evaluación del desempeño a los empleados.

**TABLA N° 19**

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	11%
No	8	89%
Total	9	100%

**GRÁFICO N° 19**



### **Interpretación:**

Conforme a los datos obtenidos el 89% de los competidores no evalúa el desempeño de sus empleados ya que no cuentan con los manuales necesarios y primordiales para establecer los indicadores del rendimiento. Esto es una desventaja para las empresas pues no les dan a conocer a los empleados si el trabajo realizado es satisfactorio o no.

## 20. ¿Quién la realiza la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Investigar quién es el encargado de realizar la evaluación del desempeño en las empresas competidoras.

**TABLA N° 20**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Gerente General	1	100%

**GRÁFICO N° 20**



### **Interpretación:**

Conforme a los resultados obtenidos se observa que la persona que realiza la evaluación del desempeño en las entidades es el gerente general en donde identifica las diferentes actividades que realizan los empleados en cada puesto de trabajo esto con la finalidad de conocer su desempeño en sus actividades laborales.

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

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo realizan la evaluación del desempeño las empresas competidoras de Droguería Casamed, S.A. de C.V.

**TABLA N° 21**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Ocasionalmente	1	100%

**GRÁFICO N° 21**



**Interpretación:**

El tiempo con el que se evalúa el desempeño laboral de los empleados en la entidad conforme a los resultados obtenidos es de manera ocasional dando a entender que posee deficiencias al momento de evaluar las actividades que realizan los empleados en el puesto de trabajo.

## 22. ¿Qué método de evaluación del desempeño realizan?

**Objetivo:** Investigar que método de evaluación utilizan las empresas competidoras de Droguería Casamed.

**TABLA N° 22**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Método de escala grafica	1	100%

**GRÁFICO N° 22**



### **Interpretación:**

El método de evaluación del desempeño que aplica la empresa competidora es el de escala grafica en donde se evalúa por medio de factores la eficiencia y eficacia el desarrollo de las actividades en cada puesto de trabajo.

**23. ¿Qué criterios utiliza la empresa para mejorar el desempeño del personal?**

**Objetivo:** Conocer qué criterio utilizan las empresas competidoras para mejorar el desempeño del personal.

**TABLA N° 23**

Validas	Alternativa	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Capacitación	1	100%

**GRÁFICO N° 23**



**Interpretación:**

El criterio que utiliza la empresa competidora para mejorar el desempeño del personal es por medio de capacitaciones las cuales permite a los trabajadores adquirir conocimientos específicos sobre una actividad para poder tener un mejor rendimiento en sus actuales y futuros puestos.

# Anexo N° 8: Manual de Inducción.



## **CONTENIDO DEL MANUAL.**

### **Introducción:**

Se ha elaborado con el propósito de servir de guía para la adecuada integración al puesto de trabajo que desempeñará el nuevo empleado. Al integrarse al equipo de trabajo se hace partícipe de alcanzar el logro de la visión, misión y objetivos de la empresa.

### **Objetivo:**

Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las tareas que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y la estructura de ésta. Con el proceso de inducción se busca ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para facilitar la adaptación e integración con el trabajo.

### **Uso:**

Será utilizado a nivel interno del personal de Recursos Humanos de la empresa Droguería Casamed S.A. de C.V, para ser entregado a los nuevos empleados, facilitando la adaptación e integración a su puesto de trabajo con el objeto de mantenerlos informados sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo y con el trabajo; y de ésta manera alcanzar los objetivos deseados.

## MANUAL DE INDUCCIÓN.



En nombre de la empresa Droguería Casamed S.A de C.V, reciba una cálida bienvenida, es un privilegio recibirlo como nuevo empleado de la organización, deseándole éxitos en el puesto a desempeñar.

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

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

Una vez más Bienvenido a nuestro equipo. Ahora eres parte de una empresa líder, conocida por sus productos de calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

Recuerda:

**“La meta es tuya, empeño, energía, ganas y dedicación hablarán por ti.”**

Atentamente: Gerencia General.

## **HISTORIA DE LA EMPRESA:**

En el año 2012, el Sr. Carlos Ernesto Carranza Cisneros realizó una maestría de Administración de Empresas en el extranjero y un año más tarde con más conocimiento sobre la gestión de un negocio, decide fundar la nueva empresa ahora llamada Droguería Casamed S.A de C.V., con la finalidad de importar y vender insumos médicos. Ubicada en Colonia San Francisco, Calle Los Bambúes #12R, San Salvador. El Sr. Carranza quien tiene Licenciatura en Química y Farmacia inicialmente trabajaba en la empresa multinacional Johnson & Johnson como Gerente de ventas. Debido a la alta competencia, a la disminución en las ventas y al cierre de varias plantas de manufactura a nivel internacional, la empresa comenzó a decaer, por lo que tomó la decisión de renunciar para emprender su propio negocio. Inicialmente junto con su hermano David Carranza fundaron la primera empresa llamada Suplimed S.A. de C.V. la cual no obtuvo los resultados esperados debido a la poca rentabilidad generada. Poco tiempo después la empresa cerró y ambos optaron por realizar operaciones de forma individual.

Teniendo su cartera de clientes establecida y el contacto con proveedores se dio a la tarea de importar insumos médicos y ponerlos a disposición de las diferentes instituciones de salud del país.

### **MISIÓN:**

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de insumos médicos, comprometidos en satisfacer al cliente con productos de calidad y confianza, además de un excelente servicio, por medio de nuestro personal capacitado.”

### **VISIÓN:**

“Ser una empresa comercializadora líder a nivel nacional en el sector salud, con un amplio portafolio de productos de calidad a precios competitivos, reconocidos por nuestro compromiso con el cliente y su bienestar.”

## VALORES:

- **Sentido de pertenencia:** Los empleados se sienten identificados con los objetivos de la empresa de tal manera que tengan disposición para participar de las actividades que desarrolla la organización.



- **Pasión:** Disfrutar el trabajo y hacerlo con dedicación, ser constructivos y entusiastas en las actividades y en la de los compañeros de trabajo; buscando siempre la mejora continua.



- **Respeto:** Actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia, aceptando las diferentes formas de ser, de pensar y de actuar de los demás.



- **Confianza:** Creer en las capacidades personales y en las de los demás.



- **Trabajo en equipo:** Creer plenamente que el logro de los objetivos organizacionales se logra trabajando conjuntamente con cada miembro de la organización.

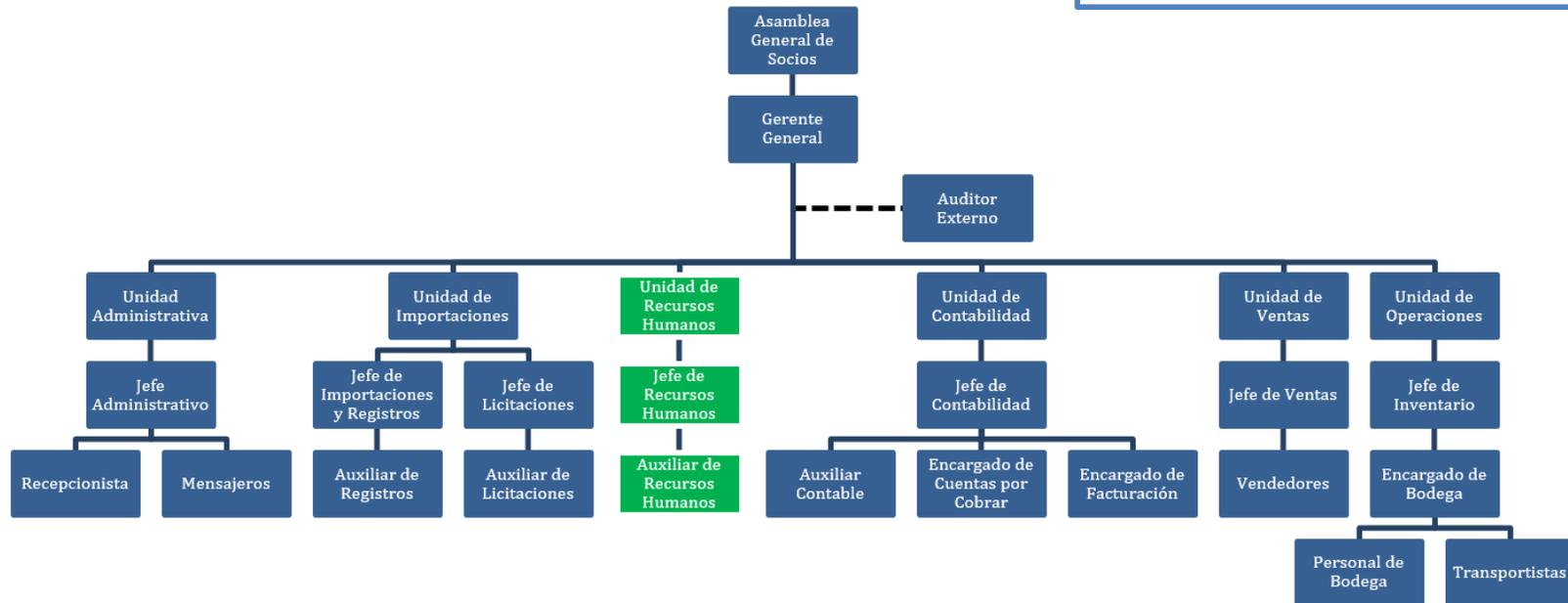


## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Elaborado por: Grupo de investigación.

Aprobado por:

Fecha: enero 2020



### Simbología:

Puestos de la empresa



Líneas jerárquicas



Auditoría externa - - - -

Puestos propuestos



Relación de autoridad lineal



## **PRESTACIONES LABORALES.**

Droguería Casamed S.A. de C.V. ofrece una serie de prestaciones laborales que tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo.

### **Salario**

Los empleados de la empresa Droguería Casamed S.A de C.V. recibirán su remuneración cada quince días esto a través de un depósito realizado en un banco autorizado a una cuenta bancaria.

### **Vacaciones**

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

### **Aguinaldos**

La empresa pagará en concepto de aguinaldo un porcentaje conforme el tiempo de trabajo prestado y en base al salario mensual devengado, según la tabla vigente en el Código de Trabajo.

### **Afiliación a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP):**

Los empleados tienen derecho de cotizar en cualquier institución de pensiones siempre y cuando esté inscrita legalmente en el país.

### **Afiliación al Instituto Salvadoreño de Seguro Social (ISSS):**

Todo empleado que labore en la empresa tendrá derecho a esta prestación de ley, asimismo podrán contar con dicho seguro personas beneficiarias como lo es el cónyuge, sus hijos menores de doce años.

### **Capacitaciones:**

Se brindarán las capacitaciones correspondiente con el objetivo de mejorar y fortalecer las habilidades, capacidades y aptitudes de cada empleado, todo esto estará a cargo de la unidad de recursos humanos el cual priorizará y hará énfasis en la necesidad de actualizarse constantemente en cada una de las areas asignadas.

### **HORARIO DE TRABAJO:**

Los horarios de trabajo para los empleados de la empresa Droguería Casamed S.A de C.V. son los siguientes:

#### **Imagen N° 4**



**DROGUERIA CASAMED, S.A. DE C.V.**

#### **Días laborales**

##### Lunes a Jueves

Hora de entrada: 8:00 a.m.

Hora de salida: 5:30 p.m.

##### Viernes

Hora de entrada: 8:00 am

Hora de salida: 5:00 pm

##### Almuerzo

Hora de salida 12:00 m.d.

Hora de entrada 1:00 p.m.

## DIAS FESTIVOS

La empresa reconoce como días de asueto remunerados los siguientes:

Imagen N° 5



DROGUERIA CASAMED, S.A. DE C.V.

Días Festivos	Fechas
Año nuevo	1 de enero
Semana Santa	Jueves, viernes y sábado santo
Día del trabajo	1 de mayo
Día de la madre	10 de mayo
Día del padre	17 de junio
Fiestas agostinas	3, 5 y 6 de agosto
Día de independencia	15 de septiembre
Día de los fieles difuntos	2 de noviembre
Navidad	25 de diciembre

## CONTROL DE ASISTENCIA.

En la organización se cuenta con un lector biométrico, el cual permite llevar un registro de la hora de entrada y salida laboral, además de verificar que la asistencia y permanencia en la unidad de trabajo sea confiable y permita realizar un buen control de esta.

El empleado que marque su asistencia con posterioridad a la hora establecida de entrada o se ausente antes de la hora establecida de salida, deberá justificar y tramitar el permiso respectivo ante superior inmediato. En el caso de que la ausencia fuera por enfermedad deberá presentar incapacidad a más tardar en 5 días hábiles posteriores a partir de la ausencia puede ser presentado por un familiar o persona autorizada.

## **Anexo N° 9: Información para el financiamiento de las capacitaciones por INSAFORP.**

Información proporcionada por el área de Formación Profesional para Trabajadores de las Empresas de INSAFORP. Contacto: (503) 2522-7300.



Nosotros ▾

Programas ▾

Proveedores ▾

Comunicación Institucional ▾

Contactos

### **¿Cuáles son las áreas de capacitación que se atienden?**

Las capacitaciones se desarrollan mediante la ejecución de cursos en distintos temas técnicos y administrativos, agrupados en las siguientes áreas de capacitación:

- Administración y desarrollo gerencial
- Calidad, procesos y producción
- Mercadeo y ventas
- Finanzas, contabilidad y auditoría
- Desarrollo humano
- Recursos humanos
- Exportaciones e importaciones
- Desarrollo de instructores y supervisores
- Idiomas
- Informática
- Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones

### **¿Cómo se realizan las capacitaciones?**

Los distintos programas de capacitación son ejecutados por proveedores de capacitación, los cuales son contratados por INSAFORP, y pueden ser centros de formación y facilitadores/instructores independientes.

Las capacitaciones se imparten de acuerdo a los requerimientos de las empresas, en forma modular, con horarios flexibles y opciones amplias de cursos y centros de capacitación.

### **¿Cuál es el costo de las capacitaciones?**

El financiamiento del INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes puede ser del 100% o parcial con financiamiento compartido con las empresas, de acuerdo a cada programa de capacitación.

Fuente: <https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-profesional/programas-para-trabajadores-de-empresas>