

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



TEMA:

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V., UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

ANGELA VANESSA GARCÍA CASTILLO	GC09038
FÁTIMA LISSETTE MEJICANO JOVEL	MJ11006
KRISSIA BEATRIZ RODRÍGUEZ ESCOBAR	RE11003

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL: ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCON

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO: MSC. MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS

SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. MARIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

MAE. OSCAR NOÉ NAVARRETE ROMERO (DOCENTE ASESOR)

FEBRERO 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por permitir culminar mis estudios brindándome sabiduría y perseverancia durante el transcurso de la carrera y gracias a él puedo decir lo logré, agradezco a mis padres por la motivación que me brindaron para seguir adelante y las palabras de aliento ante cualquier dificultad que se me presentara, a mi tío Julio y esposa por ser la fuente de apoyo para que pudiera terminar mis estudios y no rendirme, además quiero agradecer a mi futuro esposo el cual es un Ángel que Dios puso en mi camino para apoyarme incondicionalmente, a mi tía Sonia por creer que culminaría mis estudios, y a mi abuela Angela por darme ánimos en los momentos más difíciles, agradezco a mis compañeras de equipo por la comprensión y paciencia en el proceso de realización del trabajo y finalmente a los catedráticos que con su aporte de conocimientos y su paciencia logramos este objetivo.

Angela Vanessa García Castillo.

Primeramente doy infinitas gracias a Dios todopoderoso por su bondad de darme la fortaleza, convicción y perseverancia para poder culminar mi carrera profesional, a mi padre José Leonel Mejicano por incentivar me, creer en mí en todo momento y ser mi fuente de inspiración, a mi madre Ana Teresa Jovel Moreno por siempre mantenerme en sus oraciones, a mi esposo Jonathan Brizuela por ser un pilar y fuente de apoyo en mi vida, y al resto de mi familia que me acompañaron en lo largo de este proceso; de igual manera agradezco a mis compañeras de trabajo de graduación por su paciencia, comprensión y por vínculo de amistad que formamos, a los catedráticos por brindarnos de su conocimientos y ser nuestros guías en el trabajo de graduación.

Fátima Lissette Mejicano Jovel.

Primeramente agradecerle a Dios por ayudarme a llegar hasta este momento, porque siempre me muestra su infinito amor dándome las fuerzas para que siguiera adelante y no rendirme para lograr esta gran meta y poder llegar a mi graduación, sin su ayuda no habría podido lograrlo, así también darle las gracias a mi mamá María del Rosario Escobar que siempre me ha brindado su amor incondicional y su apoyo en los momentos de desánimo que se me presentaban en este gran proceso llamada carrera universitaria, también darle las gracias a los licenciados que con sus conocimientos ayudaron a que el trabajo de graduación se finalizara de la mejor manera, así mismo a mis compañeras de trabajo de graduación por su comprensión que gracias a eso logramos concluir el trabajo de investigación.

Krissia Beatriz Rodríguez Escobar.

Agradecimientos especiales a Lic. Ricardo Mejía por abrirnos las puertas de Distribuidora de Dulces S. A. de C.V., por su valioso tiempo y experiencia formando parte de esta valiosa investigación.

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	1
Marco teórico de referencia sobre las generalidades del sistema de gestión de talento humano para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.....	1
A. Marco histórico.....	1
1. Antecedentes de las confiterías en El Salvador.....	1
2. Importancia de la industria confitera en la economía de El Salvador	2
3. Situación actual del mercado de confites Centroamericano	2
4. Clasificación de los confites	3
B. Aspectos generales de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	4
1. Antecedentes.....	4
2. Filosofía	5
2.1 Misión	5
2.2 Visión	5
2.3 Valores	5
2.4 Objetivos.....	6
2.5 Metas.....	6
2.6 Políticas.....	6
3. Estructura organizativa	8
4. Tamaño de la empresa.....	9
5. Canales de distribución.....	9
6. Marcas	10
7. Ubicación geográfica.....	10
8. Establecimientos.....	11
C. Marco legal e institucional.....	11
1. Marco legal	11
1.1 Constitución de la República de El Salvador.....	12
1.2 Código de trabajo.....	13

1.3 Código de salud.....	14
1.4 Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.....	15
1.5 Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa	15
1.6 Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad.....	16
1.7 Ley del impuesto sobre la renta	16
1.8 Ley del seguro social (ISSS).....	17
1.9 Ley del sistema de ahorro para pensiones	18
2. Marco institucional	20
D. Marco conceptual.....	21
1. Generalidades de sistema de gestión del talento humano	21
1.1 Definición de sistema	21
1.2 Tipos de sistemas	23
1.3 Gestión.....	28
1.4 Talento humano.....	29
1.5 Sistema de gestión de talento humano.....	31
1.6 Tipos de talento	33
2. Antecedentes de la administración de recursos humanos en El Salvador	34
2.1 Objetivos fundamentales de la Administración de Talento Humano.	35
3. Departamento de talento humano	36
3.1 Reclutamiento.....	37
3.2 Selección	39
3.3 Inducción	39
3.4 Evaluación del Desempeño	40
3.5 Planeación de personas	40
4. Diseño de puestos.....	41
5. Descripción y análisis de puestos.....	42
5.1 Descripción de puestos	42
5.2 Análisis de puestos.....	42
6. Evaluación del desempeño	43
7. Retención del talento humano	43
7.1 Compensaciones	44

7.2 Remuneración.....	44
8. Calidad de vida en el trabajo	45
8.1 Higiene laboral.....	45
8.2 Seguridad laboral.....	45
9. El proceso administrativo	46
9.1 Planeación.	46
9.2 Organización.	46
9.3 Dirección.....	46
9.4 Control.....	47
Capítulo II	48
Diagnóstico de la situación actual del funcionamiento y desarrollo de la administración del talento humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.....	48
A. Importancia	48
B. Objetivos	48
1. General	48
2. Específicos	48
C. Métodos y Técnicas utilizados en la investigación	49
1. Método.....	49
1.1 Método científico.....	49
1.1.1 Métodos específicos	49
2. Tipo de Investigación	50
3. Diseño de la Investigación	50
4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	50
4.1 Técnicas	50
4.2 Instrumentos	51
5. Fuentes de Información	52
5.1 Primaria	52
5.2 Secundaria	52
6. Ámbito de la investigación.....	53
7. Unidades de Análisis	53
8. Determinación Universo y Muestra	53

8.1 Universo.....	53
8.2 Muestra	54
8.3 Censo	54
9. Tabulación, análisis e interpretación de datos.....	55
9.1 Encuesta.....	56
9.2 Entrevista dirigida al supervisor general.	83
D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del funcionamiento y desarrollo de la administración del talento humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	91
1. Gestión del talento humano actual.....	91
2. Talento humano actual.....	92
3. Sistema de gestión de talento humano	92
4. Políticas de talento humano	92
5. Reclutamiento	93
6. Selección.....	93
7. Contratación	93
8. Inducción y capacitación.....	94
9. Descripción y análisis de puestos.....	95
10. Evaluación de desempeño	95
11. Retención de talento humano	95
12. Desarrollo organizacional	96
13. Planificación.....	96
14. Organización	97
15. Dirección.....	97
16. Control	97
17. Manuales administrativos	97
18. Prestaciones adicionales a la ley.....	98
19. Seguridad y Salud ocupacional.....	98
E. Alcances y limitaciones	99
1. Alcances.....	99
2. Limitaciones.....	99
F. Conclusiones y recomendaciones	101

1. Conclusiones.....	101
2. Recomendaciones.....	103
Capítulo III	105
Propuesta de un sistema de gestión de talento humano para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	105
A. Importancia	105
B. Objetivo General.....	106
C. Diagrama del sistema de gestión de talento humano	106
1. Entradas.....	107
1.1 Censo al personal	107
1.2 Información general de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	107
1.3 Diagnóstico y análisis	107
1.4 Competencia	107
1.5 Actividades	108
1.6 Perfiles	108
2. Procesos	108
2.1 Planeación	108
2.2 Incorporación.....	109
2.3 Dirección y desarrollo de personas	110
2.4 Evaluación, control y mantenimiento de personas	110
3. Salidas.....	110
3.1 Manual de Bienvenida	110
3.2 Manual de Organización	111
3.3 Manual de Descripción de Puestos	111
3.4 Programa de Capacitación	111
3.5 Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección	111
3.6 Manual de Evaluación de Desempeño	112
4. Retroalimentación	112
D. Creación de la unidad de talento humano	112
1. Misión de la unidad de talento humano	112
2. Visión de la unidad de talento humano	113

3. Objetivos de la unidad de talento humano.....	113
3.1 Objetivo General.....	113
3.2 Objetivos Específicos.....	113
4. Valores de la unidad de talento humano	114
5. Estrategias y tácticas para implementar la unidad de talento humano	114
5.1 Estrategia general	114
5.2 Estrategias y tácticas específicas.....	116
6. Políticas del Sistema de Gestión de Talento Humano	122
6.1 Política general	122
6.2 Políticas específicas.....	122
7. Método de recompensas y sanciones	124
7.1 Sanciones no monetarias	125
7.2 Sanciones monetarias	126
7.3 Recompensas monetarias	126
7.4 Recompensas no monetarias	127
E. Programa de capacitación.....	128
1. Plan de capacitación	128
1.1 Importancia.....	128
1.2 Objetivos.....	128
1.2.1 General	128
1.2.2 Específicos.....	128
1.3 Normas para su Implementación	129
1.4 Programación de Capacitación.....	130
1.5 Elección de los métodos de capacitación	131
1.6 Programa de Capacitación apoyados por INSAFORP.....	132
1.7 Contenido de los programas de cursos abiertos.....	134
1.8 Cronograma de Capacitación	139
1.9 Información sobre Capacitaciones.....	140
F. Plan de implementación para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.....	141
1. Objetivos	141

1.1 General	141
1.2 Específicos.....	141
2. Determinación de recursos necesarios para la ejecución del departamento de talento humano.	142
2.1 Recursos Humanos.....	142
2.2 Recursos Materiales.....	142
2.3 Recursos Financieros.....	145
G. Bibliografía.	146

Anexos

Anexo N° 1 Manual de Bienvenida.

Anexo N° 2 Manual de Organización.

Anexo N° 3 Manual de Reclutamiento y Selección.

Anexo N° 4 Manual de Descripción de Puestos.

Anexo N° 5 Manual de Evaluación de Desempeño.

Anexo N° 6 Cotización de Capacitaciones.

Anexo N° 7 Diploma de Capacitaciones.

Anexo N° 8 Cotización de Papelería.

Anexo N° 9 Cotización de Equipo de Oficina.

Anexo N° 10 Visita a la Empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Resumen

Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., conocida con nombre comercial Confitería Americana, es una empresa que surgió el 16 de septiembre de 1986, de conformidad a las leyes mercantiles de la República de El Salvador, la actividad principal de la empresa consiste en la fabricación y comercialización de caramelos y dulces. No cuenta con un área dedicada a la Gestión del Talento Humano, llevando a la empresa a enfrentar dificultades administrativas que afectan el desarrollo de las actividades para el desempeño de los empleados.

Esta investigación tiene por objetivo proporcionar un Sistema de Gestión del Talento Humano que contribuya a fortalecer la Administración de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., para poder ofrecer una propuesta en la que la entidad pueda invertir y llegar a la finalidad que es tener una organización estable, con una mayor planeación estratégica que se vuelve vital para alcanzar el éxito, así también la ejecución y el control de lo que se ha propuesto a corto o largo plazo.

Mediante el progreso de la investigación las técnicas que se utilizaron ayudaron a obtener información relevante de la problemática de la empresa, estas fueron la entrevista que se le realizó al Supervisor General y de igual manera la encuesta que se le realizó a los 40 trabajadores que la conforman.

En la investigación se utilizó el método analítico sintético ya que fue requerido observar todas las unidades sujeto de estudio, a través del censo y entrevista, que en este caso son todos los trabajadores que conforman la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., además analizar cada una de las necesidades en los procesos de Gestión de Talento Humano.

Por medio del diagnóstico realizado se concluye que en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., no existe el departamento de Talento Humano ya que al construir el organigrama de la empresa se puede observar que no cuenta con tal área y vuelve lentos los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño, se determinó que realmente hay necesidad de establecer el área de recursos humanos, porque no están bien establecidas las actividades laborales del personal y las que corresponden al departamento son realizadas por el supervisor general de la empresa.

Se recomienda que, con la propuesta del departamento se contribuya al fortalecimiento de la administración y se contrate al personal idóneo para que la empresa obtenga soluciones ante cualquier situación que se presente en cuanto al talento humano y cada puesto de trabajo tenga las actividades que se deben desarrollar en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., para que la empresa obtenga buenos resultados cada año y ser una organización eficiente.

Introducción

La investigación realizada en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., Ubicada en la Ciudad de San Salvador, tiene como finalidad la propuesta de Sistema de Gestión de Talento Humano que contribuya a fortalecer la administración de esta empresa, proporcionando planes y manuales abordando los principales procesos relacionados con la gestión de personal, para facilitar la toma de decisiones en el momento oportuno y de la manera correcta, además esto ayudará a lograr los objetivos que tiene la empresa. La investigación indaga las diferentes opiniones del personal y las interrelaciones que conllevan con sus compañeros y con la empresa, además se observó el comportamiento de la empresa en cuanto a su gestión de recursos humanos con respecto a: selección de personal, capacitaciones, cultura organizacional, entre ellos liderazgo, motivación, comunicación, evaluación de desempeño, entre otros.

El documento contiene tres capítulos desarrollados de la siguiente manera:

El capítulo uno contiene el marco teórico, esta involucra los antecedentes y generalidades de las confiterías en El Salvador asimismo de la empresa Distribuidora Dulces S.A. de C.V., en esta parte se presenta la filosofía, misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, su estructura organizacional, su localización; además otros conceptos relevantes que tienen que ver con nuestra investigación. Para finalizar este capítulo se desarrolla una temática sobre el sistema de gestión de talento humano, ya que es lo que se relaciona con la problemática investigada.

Mientras que el capítulo dos se muestra la metodología utilizada para la investigación de campo y los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados (cuestionario y entrevista). Se ha llevado a cabo un diagnóstico a partir de los resultados con el propósito de conocer la situación actual en la que la empresa se encuentra en cuanto a su administración. El diagnóstico permitió realizar un estudio racional del problema. Seguido se establecen los alcances y limitaciones durante la investigación.

Posteriormente se han realizado una serie de conclusiones con respecto al fenómeno estudiado, generando para cada una de ellas una recomendación que puede tomar en consideración.

Seguidamente, en el capítulo tres se presenta la propuesta Sistema de Gestión de Talento Humano para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., dicha propuesta da a conocer todo lo relacionado al área de talento humano, en esta parte se presenta los objetivos del departamento, misión, visión, objetivos, valores, estrategias, políticas y las respectivas taticas a utilizar, diagrama de sistema de gestión de talento humano, plan de capacitación deben existir en el departamento, asimismo se describe la nueva estructura organizacional.

Posteriormente se presenta la bibliografía general consultada y por último los anexos que apoyan la información desarrollada en el contenido del trabajo tales como:

Manual de Bienvenida con el que se pretende agilizar y mejorar la inducción del nuevo personal; también se muestra el Manual de Organización, Manual de Reclutamiento y Selección, Manual de Descripción de Puestos el cual define las actividades a desarrollar y Manual de Evaluación del Desempeño.

Capítulo I

Marco teórico de referencia sobre las generalidades del sistema de gestión de talento humano para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador.

A. Marco histórico

1. Antecedentes de las confiterías en El Salvador

“Se pueden considerar como productos de confitería aquellos preparados cuyos ingredientes fundamentales son el azúcar (sacarosa) u otros azúcares comestibles (glucosa, fructosa) junto a una serie de productos alimenticios tales como harinas, huevos, nata, chocolate, grasa y aceites, zumos de fruta.

Es también importante indicar que el origen de muchos dulces y pasteles surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos. Así, por ejemplo, se observó que, si se calentaba la leche con azúcar, dándole vueltas y dejándola que se concentrase, se obtenía un producto (la leche condensada) de agradable y dulce sabor y que se podía conservar sin problemas durante largos períodos de tiempo. Igual se puede decir de las mermeladas hechas a partir de frutas y azúcar sometidas a cocción.

El desarrollo de la confitería en el mundo está estrechamente ligado con el azúcar, tanto de la caña, como de la remolacha.

En El Salvador, la producción confitera es muy diversa, tiene su origen en la época prehispánica; posteriormente con la llegada de los españoles y la adaptación de nuevos elementos provenientes de otras culturas, la confitería se vio influenciada por nuevos métodos de producción. De ésta manera se han podido manufacturar gran variedad de dulces que se han llegado a convertir en verdaderas tradiciones culturales en todas las regiones del país.”¹

¹ Aspectos generales de la industria confitera y de las empresas productoras y comercializadoras de confites ubicadas en los municipios de San Salvador Mejicanos.
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7167/2/664.153-G146d%20Capitulo%20I.pdf> /

2. Importancia de la industria confitera en la economía de El Salvador

“La industria confitera es importante para el desarrollo económico, considerando que la producción de confites y chocolates está liderada principalmente por cinco empresas de larga trayectoria las cuales son: Confitería Americana, la Mascota, Melher, Cendulsa y Productos Diana estas empresas son exportadoras a toda la región, siendo las más grandes e importantes: Productos Diana, Confitería Americana y Cendulsa, estas últimas dos forman parte del mismo grupo económico. Los principales países competidores de estas empresas son Colombia, Argentina, México y Honduras.

A pesar de toda esta competencia que impera en la región, puede apreciarse que El Salvador a pesar de ser un país pequeño, tiene una participación significativa en lo correspondiente a las exportaciones de Azúcar incluido el sector confitero, caso significativo fue el del mes de octubre del año 2001, a julio del año 2003, donde las exportaciones de El Salvador hacia República Dominicana se vieron incrementadas en \$5.7 millones, al registrar \$14.6 millones, contra los \$8.9 millones del año 2001. El incremento de la demanda y de las exportaciones obedece a que el 99% del universo arancelario de los productos de El Salvador no paga aranceles para entrar al mercado dominicano.”²

3. Situación actual del mercado de confites Centroamericano

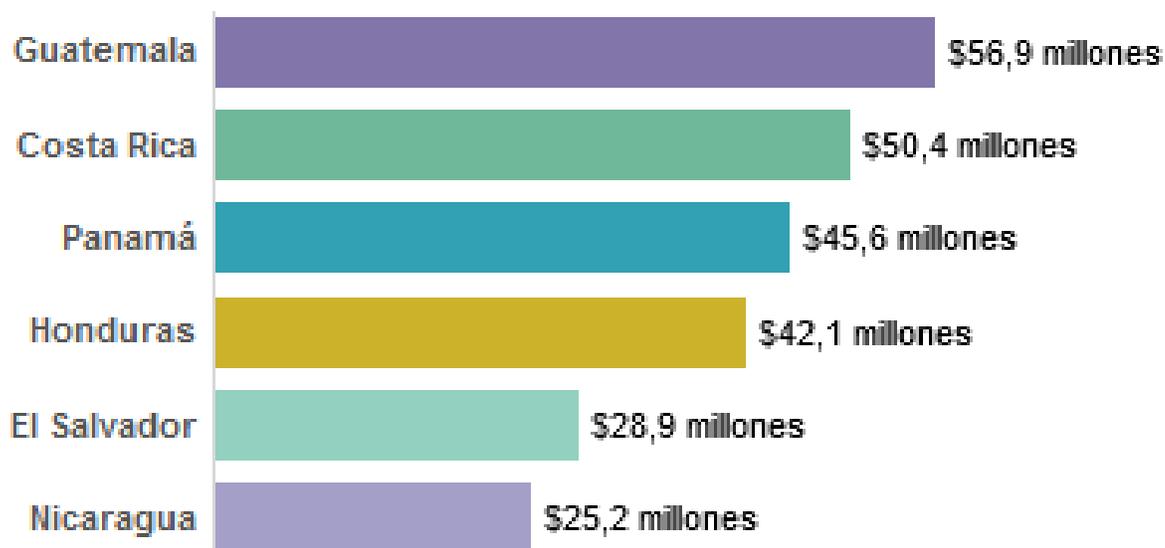
“Entre el primer semestre de 2017 y el mismo período de 2018 el valor importado en Centroamérica registró un aumento de 3%, al subir de \$161 millones a \$167 millones.

En el primer semestre del año el principal comprador de confites y chocolates en Centroamérica fue Guatemala con \$37 millones, seguido de Costa Rica, con \$34 millones,

² IDEM a cita 1 página 1.

Panamá, con \$30 millones, Honduras, con \$29 millones, El Salvador, con \$20 millones y Nicaragua, con \$17 millones.”³

FIGURA 1. Importación por país Centroamericano 2018 (En US\$ millones)



Fuente: Central América Data.

Podemos percibir que Nicaragua es el país Centroamericano que compra menos confites y chocolates y se debe esto a que Nicaragua es uno de los países de Centroamérica con un aumento de empresas que se dedican a la industria de confites en su mercado nacional, y no necesitan importar más confites y chocolates de otros países.

4. Clasificación de los confites

“En la sociedad moderna, el consumo de golosinas se ha convertido en una agradable opción de diversión y de empleo del tiempo libre. Más allá de su original componente alimenticio, los populares confites son hoy un placer compartido por niños y adultos.

³ Revista “Central América data.com”; Información de mercados en centro américa. Sábado 6 de Julio de 2019 - actualizado: Viernes, 7:08 pm
https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Confites_y_chocolates_Importaciones_crecen/

En épocas relativamente cercanas, la oferta de golosinas se orientaba exclusivamente al público infantil y presentaba muy pocas opciones, lideradas tradicionalmente por los caramelos y más recientemente los chicles. En la actualidad existe una amplia diversidad de productos, dirigidos a todas las edades porque en cualquier comercio pueden encontrarse sin dificultad más de un centenar de golosinas diferentes, con todo tipo de formas, sabores, y texturas, muchos de ellos con juguetes, stickers u otros regalos, y en todos los colores imaginables.”⁴

“Mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) la clasificación de la empresa confite se encuentra detallado en el siguiente cuadro:”⁵

CUADRO N° 1 Clasificación de los confites

SECCIÓN	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN
C	10	107	1073	Industrias manufactureras Elaboración de productos alimenticios Elaboración de otros productos alimenticios Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)

B. Aspectos generales de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

1. Antecedentes

“Distribuidora de Dulces S.A. de C.V. (la Compañía), se constituyó el 16 de septiembre de 1986, de conformidad a las Leyes Mercantiles de la República de El Salvador, organización como sociedad de capital de forma anónima, por un período indefinido, a partir de su inscripción en el Registro Mercantil. La actividad principal de la compañía

⁴ Aspectos generales de la industria confitera y de las empresas productoras y comercializadoras de confites ubicadas en los municipios de San Salvador Mejicanos.
[http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7167/2/664.153-G146d Capitulo%20I.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7167/2/664.153-G146d%20Capitulo%20I.pdf) /

⁵ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).
file:///C:/Users/User/Downloads/SLV_2016_EHPM_v01_M_DIGESTYC-TEC-CIIU_Rev4.pdf /

consiste en la comercialización de caramelos y dulces en general, así como también artículos similares y otras operaciones conexas.

El capital social está integrado por 24,600 acciones comunes y nominativas, por un valor nominal de \$10.00 cada una, totalmente pagadas, haciendo un total de \$246,000.00; El capital social mínimo es de \$22,900.00; Sus oficinas administrativas y planta se encuentran ubicadas en 5ª. Calle Oriente, No. 115, San Salvador.”⁶

2. Filosofía

El marco filosófico de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., es el marco filosófico de Confitería Americana, dado que este es el nombre comercial que la empresa adopta como parte de su estrategia de negocios.

En tal sentido, su filosofía es la siguiente:

2.1 Misión

“Ser una empresa que fabrica y comercializa productos de confitería, comprometida a superar las expectativas de calidad de nuestros clientes con productos y servicios en constante innovación.”⁷

2.2 Visión

Ser la empresa líder de productos de confitería en Centro América y tener presencia en el mercado internacional, a través de una constante renovación de nuestros procesos.”⁸

2.3 Valores

- Responsabilidad: Con nuestros clientes externos e internos.
- Confianza: Para establecer una relación armoniosa entre clientes y empresa.

⁶ Estados Financieros, Notas a los Estados Financieros, CNR, REGISTRO DE COMERCIO: DEPARTAMENTO DE BALANCES: San Salvador

⁷ Generalidades de la Confitería Americana S.A. de C.V.
https://padlet.com/gtoncecostos01/Grupo_Trabajo_11/

⁸ IDEM a cita 7 página 5.

- Calidad: En nuestros materiales, procesos y productos a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Compromiso: Con todos nuestros clientes, empleados y otros interesados.
- Respeto: Al ser humano, el medio ambiente y disposiciones legales.⁹

2.4 Objetivos

- ✓ Mantener el liderazgo de la industria dulcera a nivel internacional fabricando y comercializando productos de confitería innovadores que superen las expectativas de calidad de los clientes en El Salvador y en el extranjero.
- ✓ Entrar a competir en nuevos mercados entre los cuales destacan Panamá, República Dominicana y otros países del Caribe.¹⁰

2.5 Metas

- ✓ Ampliar las líneas de exportación con miras a experimentar un alza del 25% en las ventas a nivel internacional.
- ✓ Incrementar en un 5% la cuota de participación en el mercado de confites en El Salvador.

2.6 Políticas

- Fabricar y comercializar productos de confitería, de acuerdo a estándares de calidad e higiene con tecnología actualizada y personal comprometido en la mejora continua, para lograr la satisfacción de nuestros clientes, teniendo como base nuestra ética en el cumplimiento de todos los requerimientos legales.
- Las compras que realiza Confitería Americana se cancelan a través de cheques o en efectivo.
- Dar un plazo de un mes, previo a la contratación de toda persona que aspira a formar parte de la organización en el área de producción para su adiestramiento.

⁹ IDEM a cita 7 página 5.

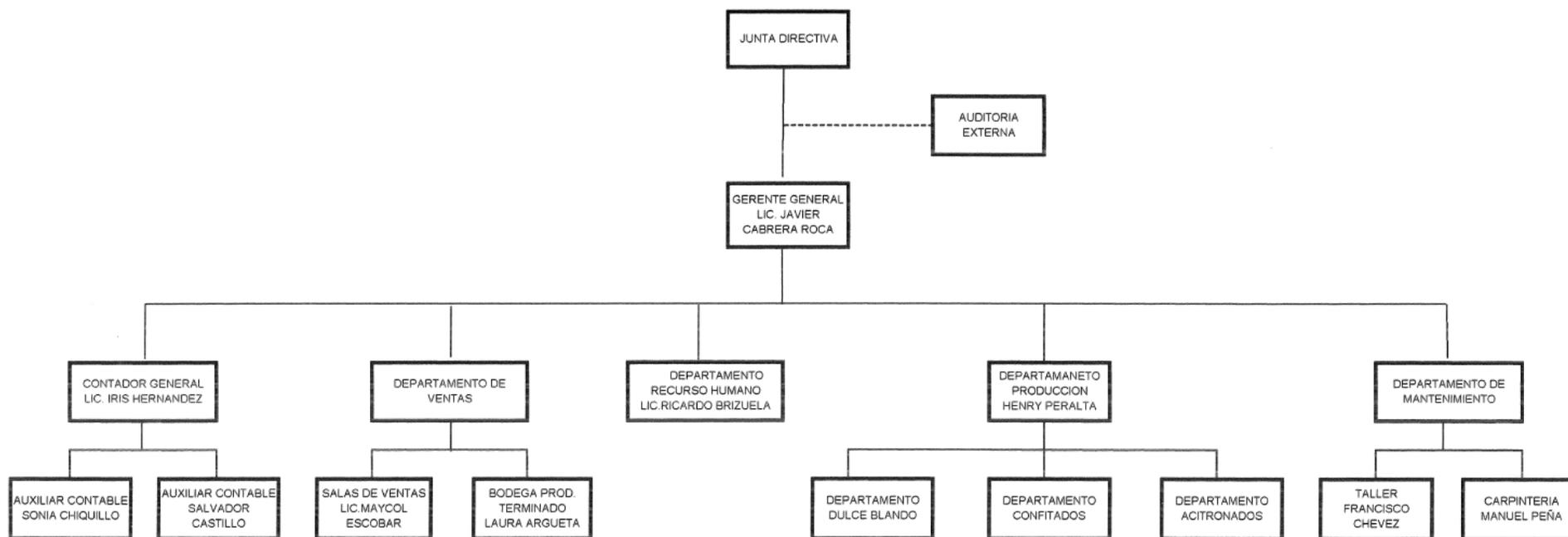
¹⁰ IDEM a cita 7 página 5.

- Brindar la oportunidad para aspirar a cubrir una plaza de mayor jerarquía a las personas que hayan laborado al menos dos años dentro de la organización.
- Someter al personal a cursos de capacitación enfocados a la mejora continua por lo menos una vez cada año.
- Verificar que las instalaciones de la empresa se encuentren aseadas antes de comenzar las labores.”¹¹

¹¹ IDEM a cita 7 página 5.

3. Estructura organizativa

ORGANIGRAMA DE DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.



FUENTE: EMPRESA DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.



4. Tamaño de la empresa

“El tamaño de una pequeña empresa, sea ésta persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica, es aquella que tiene un nivel de ventas brutas anuales entre 482 y 4,817 salarios mínimos mensuales y opera con un máximo de 50 trabajadores.”¹²

“En el año 2019 el salario mínimo vigente es de \$304.17 para el sector comercio y servicios.”¹³

Con base al total de empleados con los que actualmente cuenta la empresa, que “son 40 trabajadores,”¹⁴ la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., está clasificada como una pequeña empresa.

5. Canales de distribución

1. **“Ventas de mayoreo:** Son todas aquellas que se realizan en el mercado: El mercado central de San Salvador.
2. **Las ventas de minorista:** son aquellas que se realizan en tiendas / mini súper, canasteras, etc.
3. **Supermercados:** Súper Selectos, Walmart, Despensa Familiar, Maxi Despensa, La Despensa de Don Juan, Pricessmart etc.
4. **Co-distribuidores:** Aquellos que compran en los establecimientos de mayoreo para posteriormente venderlos en el minoreo.”¹⁵

¹² Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa. De acuerdo al art.3 literal b, que establece como pequeña empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

¹³ Salario mínimo Decreto Ejecutivo No. 6. Diario Oficial 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017.

¹⁴ Datos proporcionados por el Supervisor General, Distribuidora de Dulces S.A. de C.V. Tel : 2221-1986

¹⁵Generalidades de la empresa Confitería Americana S.A. DE C.V.
https://studylib.es/doc/841932/descripcionconfiteriaamericana_eq/

6. Marcas

CUADRO N° 2 Marcas de productos.

PALETAS	CARAMELOS	SORPRESAS
MARCAS	MARCAS	MARCAS
MELIS Y MELIS MIX LOVE Paleta Premium	GAJITOS TOFFICOS	Sorpresa Salvadoreña
CHOCO BANANO	MENTA GLACIAL	
CHUPALETA	CHOCO PEANUTS	
PALETA KISSES	HUEVITOS	
PALETA LA VAQUITA	CHICLIN	
GOMA DE MASCAR	SURTIDO PINATERO	
MARCAS	MARCAS	
GLUX Y GLUX ICE	Surtido Piñata	Surtido Premium
LENGUETOON	Surtido Súper Piñata	Chiclin Joy
Chicle bomba	SURTIDO GoGo	Monster Mix

Fuente: Grupo de trabajo de investigación.

7. Ubicación geográfica

Actualmente las oficinas administrativas y sus 3 salas de ventas de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., se encuentran ubicadas en la siguiente dirección: 5ta. Calle Oriente, #115, San Salvador. (Entre Ave. España y 5ta calle Oriente) tal como se detalla en el siguiente plano.



8. Establecimientos

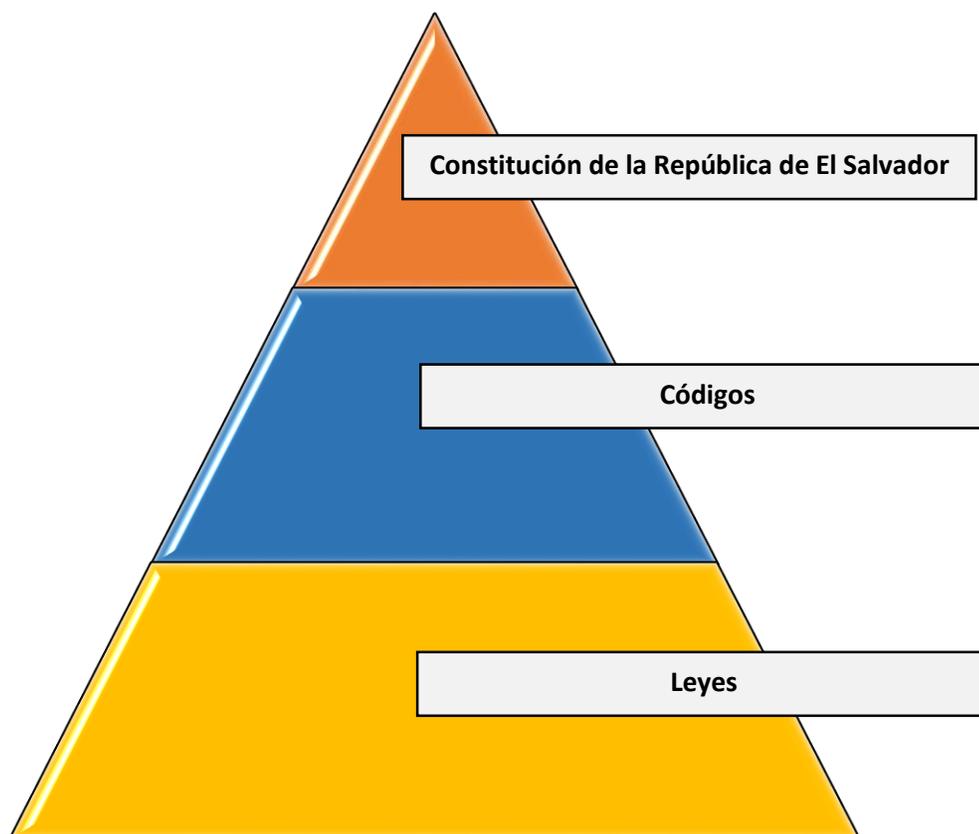
- La planta y sala de ventas del plan de la laguna, se encuentra ubicada en la calle Circunvalación Polígono A. Lote 11. Plan de La Laguna Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Se determina que es el mismo dueño de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., y la planta del plan de la laguna conocida como Central Dulcera S.A de C.V., Sin embargo la administración de ambas empresas es independiente una de la otra, tanto la producción, ventas y ganancias son por separadas, esto fue informado por el Supervisor General.

C. Marco legal e institucional

1. Marco legal

El marco legal por el que se rige la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., se basará en la pirámide de Kelsen que representa gráficamente la idea de sistema jurídico escalonado.

Pirámide de Kelsen.



Fuente: Pirámide Kelsen

1.1 Constitución de la República de El Salvador

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

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigentes en cada clase de actividad.

Art. 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Art. 48.- se reconoce el derecho de los patronos al paro y el de los trabajadores a la huelga, salvo en los servicios públicos esenciales determinados por la ley. Para el ejercicio de estos derechos no será necesaria la calificación previa, después de haberse procurado la solución del conflicto que los genera mediante las etapas de solución pacífica establecidas por la ley. Los efectos de la huelga o el paro se retrotraerán al momento en que estos se inicien.”¹⁶

1.2 Código de trabajo

“Art. 1. El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

¹⁶ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281, de 16 de diciembre de 1983.

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

Art. 20. Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos.

Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.”¹⁷

1.3 Código de salud

“Art. 1.- El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización, funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

Art. 88.- La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro. Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas. Para importar artículos de esta naturaleza; deberá estar autorizado su consumo y venta en el país de origen por la autoridad de salud correspondiente. En el certificado respectivo se deberá consignar el nombre del producto y su composición.

¹⁷Código de Trabajo de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No 15, de fecha 30 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No 142, Tomo No 236, de fecha de 31 de julio de 1972.

Art. 94. Para proteger la salud de la población en lo que se refiere a productos alimentarios que son importados, manufacturados para la exportación o producidos en el país para el consumo interno, el Ministerio establecerá los requisitos mínimos que deben ser satisfechos por tales productos.”¹⁸

1.4 Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo

“Art. 1. El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.”¹⁹

1.5 Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa

“Art. 3. Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificadas de la siguiente manera: a) Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores; b) Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales

¹⁸ Código de Salud de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial No 86, Tomo No 299, de fecha de 11 de Mayo de 1988.

¹⁹ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No 254, de fecha 22 de abril del 2010, Publicado en el Diario Oficial No 82, Tomo No 387, de fecha 05 de mayo de 2010.

mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.”²⁰

1.6 Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad

“Art. 24. Todo patrono privado tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de que se trate.”²¹

1.7 Ley del impuesto sobre la renta

“art. 37. El impuesto sobre la renta para las personas naturales, sucesiones y fideicomisos domiciliados, se calculará de conformidad a la tabla que a continuación se detalla, para los casos especialmente previstos en esta ley, así:”²²

²⁰ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo No 667, de fecha 16 de mayo de 2014, publicado en el Diario Oficial No 90, del Tomo No 403, de fecha 20 de mayo de 2014.

²¹ Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad. Decreto Legislativo No 888, de fecha 02 de mayo del 2000, Publicado en el Diario Oficial No 95, Tomo No 347, de fecha 24 de mayo de 2000.

²²Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No 242, Tomo No 313, el 21 de diciembre de 1991.

La siguiente Tabla de Remuneración gravada pagadera quincenalmente fue obtenida por el Decreto Ejecutivo N°216, de fecha 22 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N° 393, de la misma fecha, se emitieron la Tabla de Retención del Impuesto sobre la Renta; Decreto emitido por el Presidente de la República, en el cumplimiento en el Art. 65 de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

b) Remuneraciones gravadas pagaderas quincenalmente:

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

1.8 Ley del seguro social (ISSS)

“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) Vejez;

e) Muerte; y

f) Cesantía involuntaria. Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales, 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.

h) Invalidez;

Art.3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los Reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los Reglamentos a que se refiere esta Ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 33. Las cuotas de los patronos no podrán ser deducidas en forma alguna de los salarios de los asegurados. El patrono que infringiere esta disposición será sancionado con una multa de cien a quinientos colones, sin perjuicio de la restitución de la parte del salario indebidamente retenida. El patrono deberá deducir a todas las personas que emplee y que deben contribuir al régimen del Seguro Social, las cuotas correspondientes a los salarios que les pague, y será responsable por la no percepción y entrega de tales cuotas al Instituto, en la forma que determinen los Reglamentos. ”²³

1.9 Ley del sistema de ahorro para pensiones

“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

²³Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto Legislativo No. 1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No 226, Tomo No 161, el 11 de diciembre de 1953.

las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 7. La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo. Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador.

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización será del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva. Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

- a) Diez punto ocho por ciento (10.8%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, seis punto veinticinco por ciento (6.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y cuatro punto cincuenta y cinco por ciento (4.55%), por el empleador; y
- b) Dos punto dos por ciento (2.2%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta ley y el pago de la institución administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será de cargo del empleador.”²⁴

2.0 Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA)

“Art. 1 Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

²⁴Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No 241, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No 241 del Tomo No 349, de fecha 22 de diciembre de 1996.

Art. 2 Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.”²⁵

2. Marco institucional

LEYES	INSTITUCIONES
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA A TRAVÉS DE LA SALA DE LO CONSTITUCIONAL
CÓDIGO DE TRABAJO	MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
CÓDIGO DE SALUD	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO DE LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
LEY DE EQUIPARACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD	MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	MINISTERIO DE HACIENDA
LEY DEL SEGURO SOCIAL	INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL, MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES	SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO
LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA)	MINISTERIO DE HACIENDA

²⁵Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) Decreto Legislativo N°296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No 143, Tomo N° 316, el 31 de julio de 1992.

D. Marco conceptual

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

1. Generalidades de sistema de gestión del talento humano

1.1 Definición de sistema

“Es un conjunto de elementos, partes o áreas componentes del sistema; dinámicamente relacionados que interaccionan formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes que realizan una actividad, operación o proceso del sistema para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poder operar y con el cual interactúa dinámicamente para producir información, energía o materia que constituyen las salidas o resultados de la actividad.”²⁶

“Es un conjunto de funciones que operan en armonía o con un mismo propósito, y que puede ser ideal o real. Por su propia naturaleza, un sistema posee reglas o normas que regulan su funcionamiento y, como tal, puede ser entendido, aprendido y enseñado.”²⁷

Es la agrupación de elementos, reglas, principios y medidas que se interrelacionan entre sí, para alcanzar un objetivo en común.

²⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 12.

²⁷ Tu diccionario hecho fácil.
<https://www.definicionabc.com/general/sistema.php/>

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

✓ **“Entradas o insumo**

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

Dentro de la empresa recursos e insumos son necesarios porque estos son los que ponen andar el funcionamiento de la empresa, es donde se toman los recursos que les ayudan a que puedan hacer con desempeño las funciones a su cargo de trabajo.

✓ **Proceso u operación**

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

✓ **Salidas o resultados**

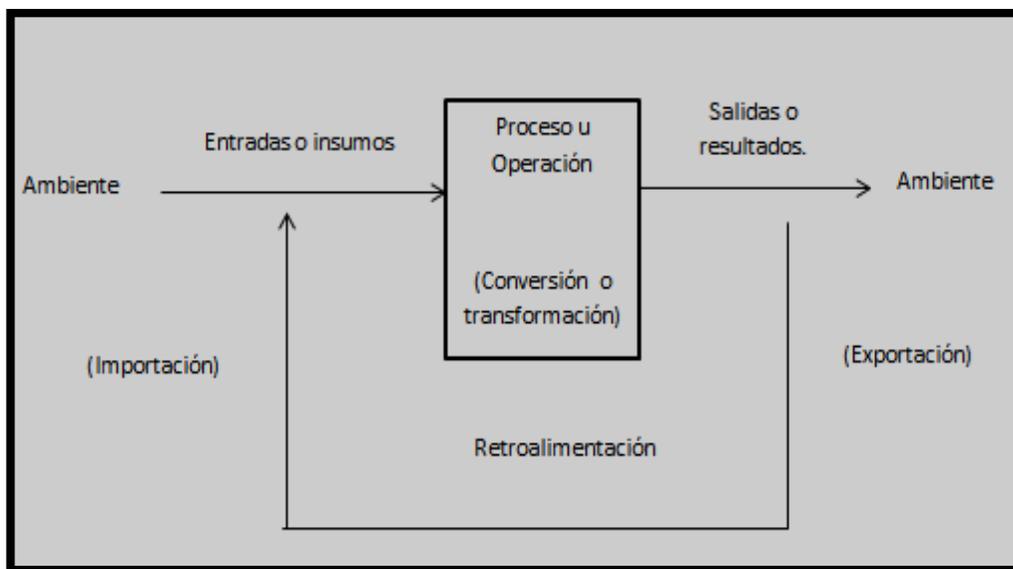
Constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

✓ **Retroalimentación**

Significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno.”²⁸

²⁸ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 9ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2011. Pág. 12.

CUADRO N° 3 Diagrama de un sistema.



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos pág.12

Los sistemas han cambiado la forma en que operan las organizaciones, a través de su uso se logran importantes mejoras en las operaciones de la empresa, pues ayudan al logro de los objetivos que la empresa persigue.

1.2 Tipos de sistemas

- **“Sistema de Procesamiento de Transacciones.**

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

- **Sistema de Procesamiento de datos:**

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

- **Sistemas para la administración:**

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

- **Sistema de apoyo a la toma de decisiones:**

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

- **Sistemas expertos e inteligencia artificial:**

Es el campo principal de los sistemas expertos que permite desarrollar máquinas que cuenten con un desempeño inteligente. Tiene dos áreas que son: la comprensión del lenguaje natural y la habilidad para interiorizar los problemas hasta alcanzar una conclusión lógica.”²⁹

“Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser: sistema cerrado y sistema abierto.

- a. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón el sistema cerrado es también llamado sistema mecánico o determinista.
- b. El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de

²⁹ Clasificación de los Sistemas de Información.
<http://mafersaonam.blogdiario.com/1442252425/clasificacion-de-los-sistemas-de-informacion/>.

causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto es también llamado sistema orgánico.”³⁰

- **Sistemas por su origen:**

- “Naturales:

Sistemas generados por la naturaleza, tales como los ríos, los bosques las moléculas de agua.

- Artificiales:

Sistemas que son productos de la actividad humana, son concebidos y construidos por el hombre, tenemos al tren, avión, idioma inglés.

- Complejos:

Sistemas con numerosos elementos y relaciones. Ejemplo: cerebro universidad, cámara, fotográfica. Esta clasificación es relativa porque depende del número de elementos y relación considerados. En la práctica y con base en límites psicológicos de la percepción y comprensión humanas, un sistema con más o menos siete elementos y relaciones se puede considerar simple”³¹

- **Entropía:**

“La entropía de un sistema es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo. Los sistemas altamente entrópicos tienden a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico. Los mismos deben tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente, para evitar su desaparición a través del tiempo.”³²

³⁰ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 13.

³¹ Tipos de sistemas por su origen

<http://martitha-rivera.blogspot.com/2011/09/subtema-22-tipos-de-sistemas-por-origen.html>

³² Teoría general de sistemas

<https://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml>

- **Homeostasis:**

“La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto. Los sistemas altamente homeostáticos sufren transformaciones estructurales en igual medida que el contexto sufre transformaciones, ambos actúan como condicionantes del nivel de evolución.”³³

- **Suprasistemas:**

“Es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia. En otras palabras, es un sistema mayor que contiene sistemas menores.”³⁴

- **Subsistemas**

“No son más que los procedimientos o métodos que integran los sistemas, señalando las maneras de ejecutar las diferentes tareas a desarrollar; así como los medios que han de emplearse para realizarlas.”³⁵

- **Sistema educativo:**

“El sistema educativo es una estructura de enseñanza integrada por un conjunto de instituciones y organismos que regulan, financian y prestan servicios para el ejercicio de la educación según políticas, relaciones, estructuras y medidas dictadas por el Estado de un país.”³⁶

- **Sistema planetario:**

“Un sistema planetario es un conjunto de objetos no estelares unidos de forma gravitacional en una órbita alrededor de una estrella o sistema estelar.

³³ IDEM a cita 31 página 30.

³⁴ Definición de suprasistemas

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/suprasistema.php>

³⁵ Teoría de sistemas

<https://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml>

³⁶ Significado de Sistema educativo

<https://www.significados.com/sistema-educativo/>

En otras palabras, los sistemas planetarios describen sistemas que tienen uno o más planetas, aunque dichos sistemas también pueden consistir en cuerpos tales como planetas enanos, asteroides, satélites naturales, meteoritos, cometas y planetesimales, así como características discernibles, incluidos los discos circunestelares.”³⁷

- **Sistema ecológico:**

“Sistema Ecológico es un ecosistema puede definirse como un sistema compuesto por elementos bióticos (organismos) y abióticos (factores inorgánicos o todo lo demás que no está vivo) interrelacionados y funcionando como un todo y con un equilibrio dinámico asumido como estable. Los elementos que constituye un sistema ecológico son de dos tipos: abióticos y bióticos. Los abióticos reciben el nombre de biotopo (lugar donde está la vida). El biotopo se resume entre los factores del clima y el soporte o sustrato donde están dispuestos los seres vivos.”³⁸

- **Sistema económico:**

“Se conoce como sistema económico al conjunto de factores económicos que interactúan en una determinada región. Se trata de la estructura resultante de la producción, la distribución y el consumo de servicios y productos.”³⁹

“La empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., aplica el tipo de sistema abierto porque se interrelaciona con:

- Recursos materiales: Máquinas y equipos materias primas, tecnología y procesos, energía eléctrica y combustibles.
- Recursos humanos: Personas y servicios, empleados.

³⁷ Sistema planetario

<https://www.euston96.com/sistema-planetario/>

³⁸ El ecosistema como sistema

https://www.upo.es/export/portal/com/bin/portal/upo/profesores/lvilsai/profesor/1236069762372_tema1.pdf

³⁹ Definición de sistema económico

<https://definicion.de/sistema-economico/>

- Recursos financieros: Capital e inversión de terceros, créditos y cuentas por cobrar.
- Recursos mercadológicos: Pedidos de los clientes, investigación es información de mercado.”⁴⁰

1.3 Gestión

“Conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.”⁴¹

“Es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.”⁴²

Dentro de la empresa es importante hacer una buena gestión con todos los jefes y empleados de la empresa, esto ayudara a lograr los objetivos que se propone la empresa en todas sus actividades y logros que quieren alcanzar.

⁴⁰ Conceptos básicos de la teoría general de sistemas.

<https://www.google.com/search?sa=X&q=ejemplo+de+sistema+abierto+en+una+empresa&tbm=isch&source=univ&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwjux5KQ7YvKAhWOrFkKHbF1CIMQsAR6BAgGEAE&biw=1366&bih=654#imgrc=oaZAu-9t2QLWcM:>

⁴¹ “Sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer la administración de la clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad, Mirian Torres, Flor Granados y otros, San Salvador UES 2017.”

⁴² Los procesos de gestión.

<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparades cargar/seminario4/huergo3.pdf/>

1.4 Talento humano

✓ Capital humano

“Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización.”⁴³

“Según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.”⁴⁴

El capital humano se enfoca más que todo en lo que las personas que puede dar a la empresa, es decir todas las capacidades que tiene las personas para poder desarrollar sus actividades, así como también en la inteligencia que tiene para poder implementar más cosas que ayuden a mejorar a la empresa.

⁴³ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 9ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2011. Pág. 55.

⁴⁴ “Sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer la administración de la clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad, Mirian Torres, Flor Granados y otros, San Salvador UES 2017.”

✓ **Definición de talento humano**

“Se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.”⁴⁵

✓ **Proceso de formación y desarrollo del talento humano**

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones.

⁴⁵ Talento humano 2013, fecha: domingo 17 de marzo de 2013, 13:40.

<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html/>

Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. ⁴⁶

1.5 Sistema de gestión de talento humano

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.⁴⁷

El sistema como la misma palabra lo dice son partes que se interrelacionan entre sí, si una parte no está bien enfocada no se puede avanzar por el hecho que todas las partes son importantes para poder encaminar las empresa.

Existen 5 puntos clave en la estrategia de gestión de talento interno:

1. Descubrir el talento

“A veces, el talento de los trabajadores se encuentra oculto, invisible para la organización, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni dar rienda suelta a su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el departamento de Recursos Humanos y, especialmente, los supervisores o mandos intermedios de cada área o departamento.

⁴⁶ Aspectos básicos en la gestión del talento humano.
<https://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml/>

⁴⁷ “Sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer la administración de la clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad, Mirian Torres, Flor Granados y otros, San Salvador UES 2017.”

El talento no es siempre fácil de descubrir, por lo que es necesario contar o formar adecuadamente a los mandos intermedios en desarrollo competencial y gestión de habilidades.

2. Utilizar el talento adecuadamente

Una vez detectado el talento, llega la parte fundamental del proceso: ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico o competencial más adecuado para que ese potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador.

La persona o personas encargadas de esta planificación del talento deben ser perfectos conocedores de la estructura y funcionamiento de la empresa para poder encajar los distintos talentos en diversos puestos, jerarquías y responsabilidades sin que, en ningún momento, pueda verse comprometido el correcto funcionamiento del conjunto de la organización.

3. Motivar y retener el talento

Es fundamental retener los mejores talentos dentro de la empresa y esto sólo se puede conseguir con una completa motivación, que satisfaga tanto las necesidades económicas, como de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional. Si el empleado no se siente a gusto en la empresa, tarde o temprano acabará aceptando una oferta de la competencia.

4. Crear nuevos talentos

El talento también se crea. Para conseguir nuevos talentos dentro de la organización y encajar, alimentar y mejorar el que ya ha sido detectado, es necesario involucrar a los empleados en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la empresa donde se prime la polivalencia, la pro actividad, la autonomía y los deseos de auto superación.

5. Adaptar la organización al talento de sus miembros

El sistema económico y empresarial se caracteriza en la actualidad por la globalización, la interrelación de factores y los cambios a velocidad de vértigo. Las empresas deben ser capaces de adaptarse a este tipo de contexto, lo que en ocasiones puede significar adaptar también la forma de funcionar de la propia organización al talento de sus empleados. Es frecuente que las empresas tengan unos sistemas de producción tan rígidos que dificultan, e incluso impiden, que los empleados puedan expresar su talento y creatividad.”⁴⁸

1.6 Tipos de talento

“Las características que preceden a un profesional con talento depende de varios factores como: la cultura, la formación (actitudes interpersonales e intrapersonales), la motivación, las herramientas de conocimiento, la facilidad para generar hábitos, disponibilidad de recursos, entre otros.

Sin embargo, se distinguen cinco tipos de talento:

1. Talento Directivo:

Toma de decisiones, don de mando, habilidad para gestionar y dirigir.

2. Talento Comercial:

Habilidad para comunicar sus ideas, persuasión, negociación.

3. Talento Técnico:

Habilidades y destrezas en un área específica.

4. Talento Operativo:

Ejecutor, dado a la acción, hace que las cosas sucedan que se conviertan en realidad.

⁴⁸ Principales estrategias de administración del talento humano.

<https://www.aguaeden.es/blog/principales-estrategias-de-administracion-del-talento-humano/>

5. Talento Innovador y Emprendedor:

Cualquier profesional desde su rol directivo, comercial, técnico u operativo puede innovar. Lo que distingue al talento innovador emprendedor más que sus conocimientos es su actitud.

El resultado de todo ello, hace que la diferencia de los profesionales con talento no esté en la cantidad de conocimientos, si no en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido. Es decir, tener un talento Emprendedor – Innovador.”⁴⁹

2. Antecedentes de la administración de recursos humanos en El Salvador

“En el área de administración de los recursos humanos, como en tanto otro El Salvador ha experimentado una evolución cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; muchos abogados ocuparon el cargo. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo. La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del

⁴⁹ “Estudio sobre la Auditoria Interna de Talentos para la definición de Estrategias en la Gestión del Talento Humano a nivel de Gerencias y Jefaturas de una Empresa Metal Mecánica. Ubicada en el Departamento de La Libertad, Luis Mendoza, Julia Orellana y otros. San Salvador UES 2006-2007. ”

mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización”.⁵⁰

2.1 Objetivos fundamentales de la Administración de Talento Humano.

“Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

✓ Objetivos corporativos.

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización

✓ Objetivos funcionales.

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen

⁵⁰“Sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer la administración de la clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad, Mirian Torres, Flor Granados y otros, San Salvador UES 2017.”

innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

✓ **Objetivos sociales.**

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

✓ **Objetivos personales.**

El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación.”⁵¹

3. Departamento de talento humano

“Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los

⁵¹ Werther William B. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas, 6ª edición. Mc Graw-Hill, México, año 2008. Pág. 10.

expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización. El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer”.⁵²

“El departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones del departamento.”⁵³

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas importantes que integra la empresa, de este depende la organización y el clima laboral, una de las funciones es dar capacitación, contratar, desarrollar, entrenar, motivar, participar, reconocer, atraer y retener a los empleados para que puedan desarrollar con buena actitud sus funciones laborales y ayudar a que se logre los fines que la empresa se propone cada a corto y largo plazo.

Entre las funciones específicas que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos están:

3.1 Reclutamiento

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.

⁵² Werther William B. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas, 6ª edición. Mc Graw-Hill, México, año 2008. Pág. 15-16.

⁵³“Sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer la administración de la clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad, Mirian Torres, Flor Granados y otros, San Salvador UES 2017.”

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.”⁵⁴

Dentro del reclutamiento es importante saber hacer una buena clasificación de personal, para poder escoger a las mejores propuestas, con respecto a las actitudes, cualidades, y desempeño que tengan al momento de tener una comunicación por medio de la entrevista.

✓ **Reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso”.⁵⁵

✓ **Reclutamiento externo.**

“Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

⁵⁴ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 9ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2011. Pág. 128.

⁵⁵ Werther William B. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas, 6ª edición. Mc Graw-Hill, México, año 2008. Pág. 152.

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo”.⁵⁶

3.2 Selección

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”⁵⁷

La selección es la parte importante dentro del personal que se escogerá para que sea parte de la empresa. Ahí se definen y se escoge la clase de persona que quiere para el puesto laboral.

3.3 Inducción

“Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.”⁵⁸

⁵⁶ Werther William B. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas, 6^a edición. Mc Graw-Hill, México, año 2008. Pág. 153.

⁵⁷ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág.169.

⁵⁸ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 197.

La inducción es una forma de orientar y capacitar al personal seleccionado, para el momento que desempeñe sus funciones en su puesto de trabajo lo pueda hacer correctamente y de la mejor manera.

3.4 Evaluación del Desempeño

“Se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.”⁵⁹

“Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.”⁶⁰

La evaluación del desempeño es tomado como el punto donde se observa lo positivo y negativo del empleado , se tiene que hacer ver al empleado su desempeño, lo que ha hecho bien y lo que no ha podido desarrollar de la formas más correcta y esas deficiencias esas una fortaleza para poder superarlos y hacer de la mejor manera.

3.5 Planeación de personas

“La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura.”⁶¹

⁵⁹ Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos. 11° edición. Pearson Educación, México, año 2009. Pág. 336

⁶⁰ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 243.

⁶¹ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 9ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2011. Pág.128.

La planeación de personas es saber escoger al personal idóneo que de mucho a la empresa, para que esta pueda tener más progreso y eso se convierta en éxito.

4. Diseño de puestos

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

Dentro del diseño de puestos se establece las funciones y actividades que tiene que desarrollar cada puesto de trabajo y esto ayuda a que la empresa camine bien en cada uno de los departamentos que los integran.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.”⁶²

⁶² Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 204.

5. Descripción y análisis de puestos

5.1 Descripción de puestos

“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.”⁶³

“Es una Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.”⁶⁴

5.2 Análisis de puestos

“Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.”⁶⁵

⁶³ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 226.

⁶⁴ Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos. 11ª edición. Pearson Educación, México, año 2009. Pág. 126.

⁶⁵ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 227.

“Es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características del personal que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).”⁶⁶

6. Evaluación del desempeño

“Determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sobre compensará a los empleados.”⁶⁷

“Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.”⁶⁸

7. Retención del talento humano

“La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

⁶⁶ Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos. 11° edición. Pearson Educación, México, año 2009. Pág. 166.

⁶⁷ Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866/>

⁶⁸ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 243.

7.1 Compensaciones

Los premios que brinda la organización resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de premios:

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.

Otros dos tipos de premios pueden ser incluidos:

3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.”⁶⁹

7.2 Remuneración

“Es el pago o la retribución que se ofrece a una persona por la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar en específico.

⁶⁹ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 276.

Este concepto salarial también se conoce como salario, paga o sueldo, que viene a ser el pago o la nómina que se le ofrece a un trabajador por parte de su empleador para ocupar una vacante en su empresa.”⁷⁰

La remuneración es el pago justo que la empresa ofrece a las personas al desempeñar un puesto, también es lo que recibe el empleado por realizar un trabajo o haber cumplido con una determinada tarea.

8. Calidad de vida en el trabajo

8.1 Higiene laboral

“Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales.”⁷¹

8.2 Seguridad laboral

“La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.”⁷²

⁷⁰ Definición de remuneración.

<https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion/>

⁷¹ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 332.

⁷² Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007. Pág. 336.

9. El proceso administrativo

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, y en el proceso administrativo se distinguen fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Tales etapas son: planificación, organización, dirección y control.

9.1 Planeación. Es la obtención de una visión del futuro, en donde es posible de terminar y lograr los objetivos mediante la elección de un curso de acción. Los puntos que aquí sobresalen son:

- *Propiciar el desarrollo de la empresa.
- *Reducir riesgos al máximo.
- *Maximizar el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

9.2 Organización. Es la creación de una estructura que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Existen interrogantes que ayudan en esta etapa:

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo deben diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo?

9.3 Dirección. Con este elemento, y por medio de decisiones directas tomadas por el administrador, se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

La comunicación es parte fundamental de esta etapa, aunque va implícita en todo el proceso administrativo.

Las siguientes interrogantes auxilian al administrador en el éxito de la etapa de Dirección:

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

9.4 Control. El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeños se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. Este término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación. Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente".⁷³

⁷³ Administración general.

<https://www.monografias.com/trabajos92/administracion-general/administracion-general.shtml/>

Capítulo II

Diagnóstico de la situación actual del funcionamiento y desarrollo de la administración del talento humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

A. Importancia

Al establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., permitió determinar las deficiencias y necesidades en la que la empresa se encuentra como: Poca organización y orientación en el departamento de talento humano, carecimiento de personal administrativo, no existen manuales administrativos y falta de creación de normas y políticas institucionales. Identificándolas a través de una investigación de campo y de esta manera realizar una propuesta de un sistema de gestión de talento humano con el fin de fortalecer la administración de la empresa, para una mayor planeación estratégica que se vuelve vital para alcanzar el éxito, así también la ejecución y el control de lo que se ha propuesto a corto o largo plazo.

El diagnóstico se realizó por medio de los respectivos instrumentos de recopilación de información, como la guía de entrevista con el supervisor general, y un cuestionario con los 39 empleados que esta posee, con el fin de identificar las limitaciones que la empresa ha tenido en la administración de recursos humanos.

B. Objetivos

1. General

Definir la situación actual por medio de la investigación de campo que contribuya a determinar las deficiencias y necesidades de la empresa y así mismo brindar una solución para proponer un sistema de gestión de talento humano que fortalezca la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

2. Específicos

- ✓ Diseñar un instrumento de recopilación de información para determinar la situación actual de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., a partir de la información recolectada para identificar la condición en la que se encuentra y ofrecer las posibles soluciones a las deficiencias.

C. Métodos y Técnicas utilizados en la investigación

Cuando se desarrolló la investigación se apoyó de métodos y técnicas diferentes que ayudaron a facilitar y a obtener una guía lógica en el desarrollo del estudio los cuales fueron los siguientes:

1. Método

Los métodos que se utilizaron para hacer la respectiva investigación sobre el funcionamiento y desarrollo de la administración del talento humano en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., fueron los siguientes:

1.1 Método científico:

Es el camino que se sigue en la investigación, con el apoyo de métodos específicos, las técnicas e instrumentos adecuados.

1.1.1 Métodos específicos:

✓ Método de análisis

La utilización de este método fue punto clave para la recopilación de información lo que permitió utilizar todas las variables en la investigación. Este consistió en la separación de las partes con la investigación de campo, estableciendo relaciones formales de integración con el personal y el equipo de trabajo de investigación.

✓ Método de Síntesis

Este método de investigación fue de mucha utilidad para el estudio, ya que consistió en la composición de todas sus partes, este proceso mostró una respuesta de manera general por medio de la tabulación de datos partiendo de diferentes elementos, que se encontraron, ofreciendo un panorama integral de la problemática en estudio.

2. Tipo de Investigación

En este caso, para llevar a cabo el estudio se utilizó la investigación explicativa porque ayudó a determinar las causas, motivos, razones del por qué ocurrían las limitaciones que esta tenía, los fenómenos que se estudiaron en la evolución del sistema de gestión de talento humano, fueron en busca del porqué de los hechos, estableciendo las causas-efectos, debido a que en el estudio se pretendió desempeñar una evaluación del sistema de gestión de talento, fue necesario establecer los elementos que influyeron en el desarrollo del personal.

3. Diseño de la Investigación

El tipo de diseño que se utilizó para realizar el estudio es el no experimental, ya que las situaciones encontradas no fueron provocadas por el equipo investigador, es decir, que las variables independientes tales como la compilación de información y la investigación de campo ya se realizaron y en cuanto a las variables dependientes como el estudio y la propuesta del sistema de gestión de talento humano que están por complementarse. El equipo de investigación solamente concluirá sobre los efectos que esta tuvo sobre el personal y la manera en la que se pudieron incluir en ellas fue haciendo recomendaciones para fortalecer la administración de la gestión de talento humano de la Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., las cuales estará en manos de la empresa ejecutarlas o no.

4. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.1 Técnicas

Para obtener la información de la investigación fue necesario utilizar las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación, en las que fueron de ayuda para los datos que se usaron y así fueran de mayor confianza para el proceso de tabulación, análisis e interpretación de datos.

4.1.1 Entrevista

Esta consistió en entrevistar al supervisor general que en este caso es el encargado del departamento de talento humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ya que es conocedor del área y fue de utilidad para conocer detalles específicos sobre la investigación en la empresa, de tal manera se conoció la situación actual, para tener una adecuada evaluación. La entrevista se realizó en la oficina del supervisor.

Esta se llevó a cabo con una serie de preguntas que proporcionó información más completa y precisa, estando en contacto directo entre entrevistadores y entrevistado.

4.1.2 Encuesta

Esta técnica permitió obtener información relevante de la problemática de la empresa. Se realizó mediante un cuestionario con una serie de preguntas a 39 trabajadores, que fueron los sujetos de estudio de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., en el cual se obtuvo un diagnóstico de la situación actual del funcionamiento y desarrollo de la administración del talento humano, se identificaron los factores que son influyentes en el mismo.

4.2 Instrumentos

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

4.2.1 Guía de Entrevista

Este instrumento permitió recopilar información suficiente y fundamental sobre la investigación, se caracterizó por estandarizar las preguntas de su contenido.

Para llevar a cabo la entrevista se utilizó una serie de preguntas, con el propósito de descubrir la necesidad que se tiene de implementar un sistema de gestión de talento humano en dicha empresa.

Se llevó por medio de un listado de preguntas que el supervisor general respondió bajo sus propios criterios, generando una conversación directa con las personas encargadas para resolver todas las dudas sobre la investigación.

4.2.2 Cuestionario

El instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario. Son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes.

Para la presente investigación se utilizó en la encuesta para recolectar información. Estuvo estructurado con preguntas abiertas y cerradas con selección múltiple, se presentó a todo el personal de la empresa que fueron encuestados.

5. Fuentes de Información

Son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información. Las fuentes básicas que contribuyeron a la investigación.

5.1 Primaria

Son los recursos que ayudan a que se obtenga un resultado eficaz, por medio de la encuesta y entrevista.

Dicha entrevista y encuesta fueron aplicados a:

- Supervisor General de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
- Personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

5.2 Secundaria

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias, las fuentes secundarias se realizaron a través de información existente, por medio de libros relacionados al tema, trabajos de graduación, revistas, folletos, direcciones electrónicas referentes con la investigación.

6. Ámbito de la investigación

En la investigación el área geográfica en la que se realizó y se llevó a cabo fue en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ubicada en 5ta. Calle Oriente, #115, San Salvador. (Entre Ave. España y 5ta calle Oriente). La población total de la investigación se estableció de su personal un total que conforma la empresa.

7. Unidades de Análisis

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

Supervisor General, y todo el personal que integran la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

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

El objeto de estudio:

- Empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Unidades de análisis:

- Supervisor General, y todo el personal que integran la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

8. Determinación Universo y Muestra

8.1 Universo

Es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen.

Por tanto, el universo estuvo conformado por los 40 trabajadores de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

PUESTOS	Nº DE TRABAJADORES
SUPERVISOR GENERAL	1
CONTADOR GENERAL	1
AUXILIAR CONTABLE	1
RECEPCIONISTA	1
CAJERO	2
AUXILIAR DE CAJA	1
DEPENDIENTES DE SALA	5
VENDEDORA	4
MANTENIMIENTO	1
OPERARIO	4
COCINERO	7
AUXILIAR DE BODEGA	3
MECÁNICO	1
MOTORISTA	3
OFICIOS VARIOS	5
TOTAL	40

8.2 Muestra

Se entiende por muestra a un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. En este caso se realizó al personal que son 39 los que conforman la empresa.

Esta empresa fue el punto de partida para realizar y desarrollar el tema que se estudió, porque en ella se encontró el personal de cada una de las áreas que compone la empresa, lo cual fue necesario para obtener los resultados específicos sobre la investigación.

8.3 Censo

Este es cuando se estudia la totalidad de las unidades de análisis, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Debido a que la población total de la investigación es pequeña se realizó un censo dirigido a los 39 trabajadores de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

El instrumento de la entrevista fue administrado al supervisor general de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

9. Tabulación, análisis e interpretación de datos

La información recopilada se presenta de forma ordenada y clasificada, se han elaborado cuadros estadísticos basados en las preguntas establecidas en el instrumento, cada una con su propio objetivo.

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron tabulados en hojas de cálculo Excel, luego se procedió a seleccionar la información.

Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de la encuesta realizada de forma clara. La información resultante fue interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

9.1 Encuesta

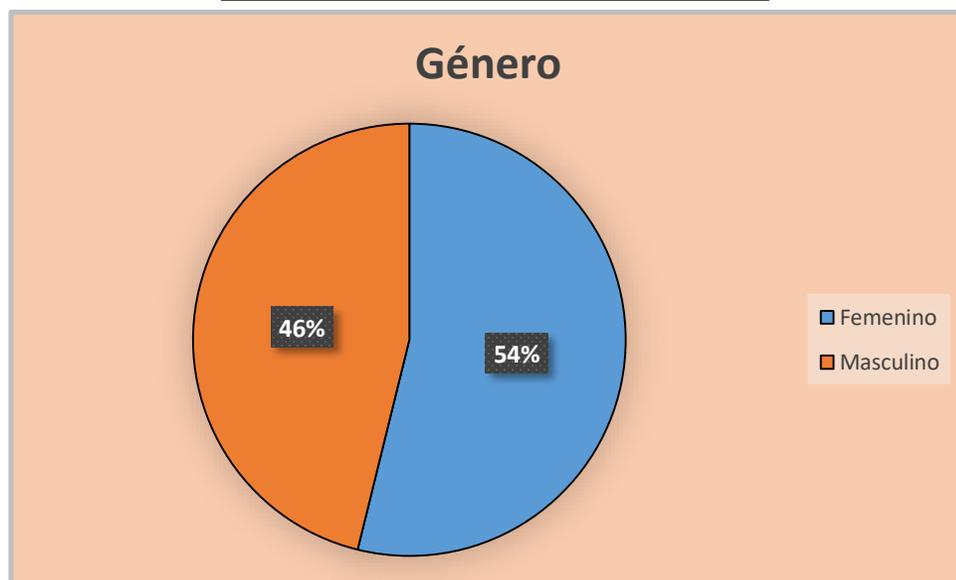
DATOS GENERALES

GÉNERO

Objetivo: Determinar la composición del recurso humano por género, de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 1

Género		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	21	54%
Masculino	18	46%
TOTAL	39	100%



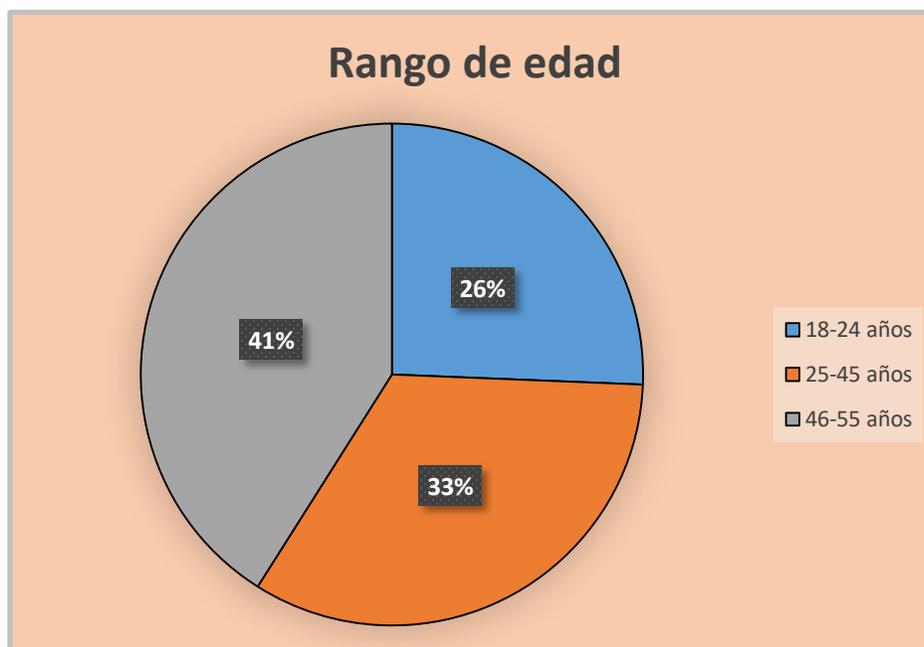
Interpretación: La mayor parte del personal son del género femenino, aunque es mínima la diferencia con el género masculino, ya que por medio de la observación directa la mayor parte de los puestos en las salas de ventas están ocupados por mujeres.

RANGO DE EDAD

Objetivo: Conocer en que rango de edad se encuentra el personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 2

Rango de edad		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18-24 años	10	26%
25-45 años	13	33%
46-55 años	16	41%
TOTAL	39	100%



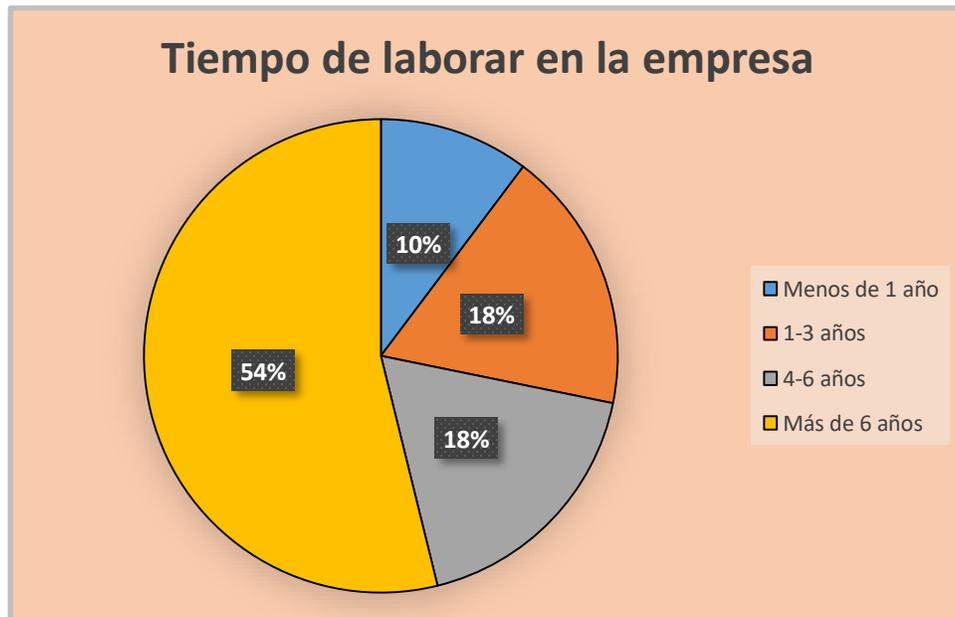
Interpretación: El rango de edad del personal que labora en la empresa oscilan entre 18-55 años, aunque la mayor parte de ellos está entre 46 a 55 años, lo cual muestra que la empresa da la oportunidad de empleo a personas que han cumplido su mayoría de edad ya sea que cuenten con experiencia o no, siempre brindan la oportunidad de laborar dentro de la empresa.

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA

Objetivo: verificar la estabilidad que la empresa brinda a su personal con base al tiempo laboral, reflejando su permanencia en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 3

Tiempo de laborar en la empresa		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	4	10%
1-3 años	7	18%
4-6 años	7	18%
Más de 6 años	21	54%
TOTAL	39	100%



Interpretación: La mayoría del personal posee más de seis años de estar en la empresa, esto indica que ellos reciben una buena estabilidad laboral y beneficios.

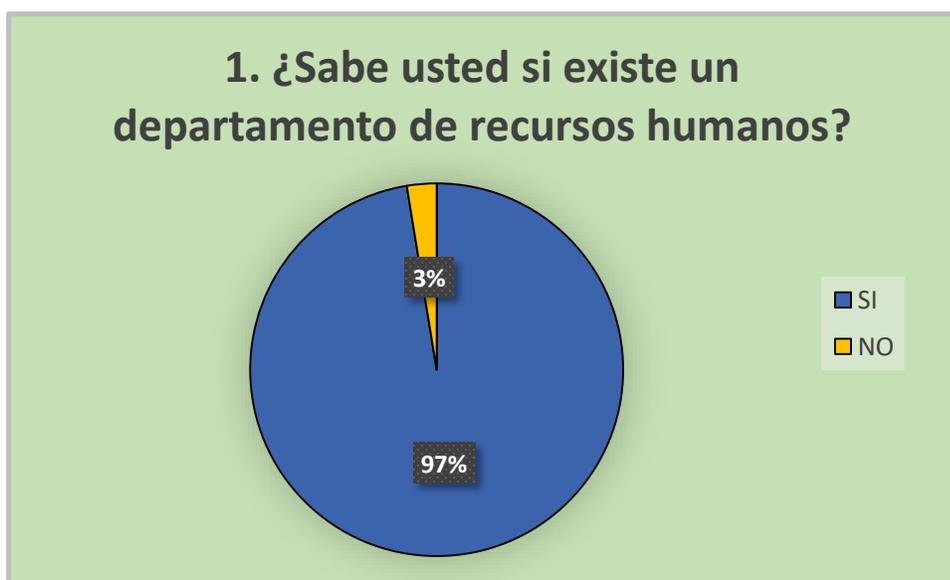
DATOS DEL CONTENIDO

1. ¿Sabe usted si existe un departamento de recursos humanos?

Objetivo: Establecer si la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., cuenta con un departamento de recursos humanos que ayude a orientar al personal en el trabajo.

Cuadro N° 4

1. ¿Sabe usted si existe un departamento de Recursos Humanos?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	38	97%
NO	1	3%
TOTAL	39	100%



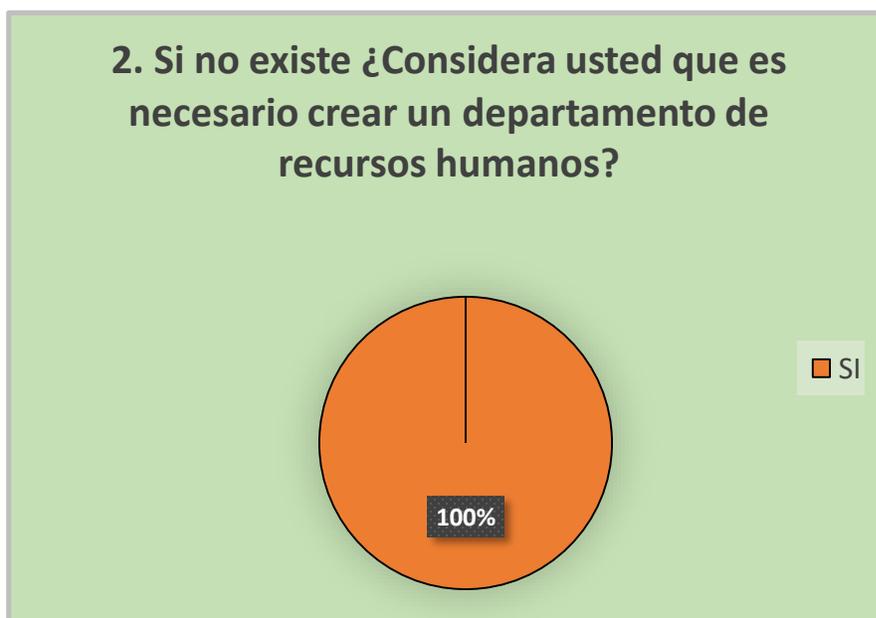
Interpretación: El 97% de personal respondieron que si, porque ya que ellos ven una figura del departamento de talento humano, pero en realidad no existe, por tal motivo el 3% no conoce dicho departamento, lo cual cabe mencionar que no está totalmente creado ya que hay deficiencia de personal y una mala organización de puestos.

2. Si no existe ¿Considera usted que es necesario crear un departamento de recursos humanos?

Objetivo: Crear un departamento de recursos humanos que ayude al fortalecimiento de la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 5

2. Si no existe ¿Considera usted que es necesario crear un departamento de Recursos Humanos?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	39	100%
TOTAL	39	100%



Interpretación: Todos manifestaron que es necesario la creación de un departamento de recursos humanos, ya que es uno de los problemas que tiene la empresa debido al proceso de transición de cambio de dueños y su razón social. Lo cual permite destacar que se debe considerar establecer nuevas estrategias para la creación y desarrollo de dicho departamento.

3. ¿Sabe usted si la empresa tiene Misión y Visión?

Objetivo: Investigar si Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., cuenta con una misión, visión definida y conocida por los empleados.

Cuadro N° 6

3. ¿Sabe usted si la empresa tiene Misión y Visión?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	37	95%
NO	2	5%
TOTAL	39	100%



Interpretación: Respondieron de una manera positiva, mencionando que conocen la existencia de una misión y visión, el resto expresó que desconocen la existencia. Lo que podría indicar que se deban implementar nuevas medidas de dar a conocer al personal la razón de ser de la empresa y lo que esperan alcanzar en un futuro, lográndolo con trabajo en equipo.

4. Si la empresa tiene Misión y Visión ¿Conoce usted esa Misión y Visión?

Objetivo: Establecer si el personal conocen la Misión y Visión de la empresa.

Cuadro N° 7

4. Si la empresa tiene Misión y Visión ¿Conoce usted esa Misión y Visión?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	37	95%
NO	2	5%
TOTAL	39	100%



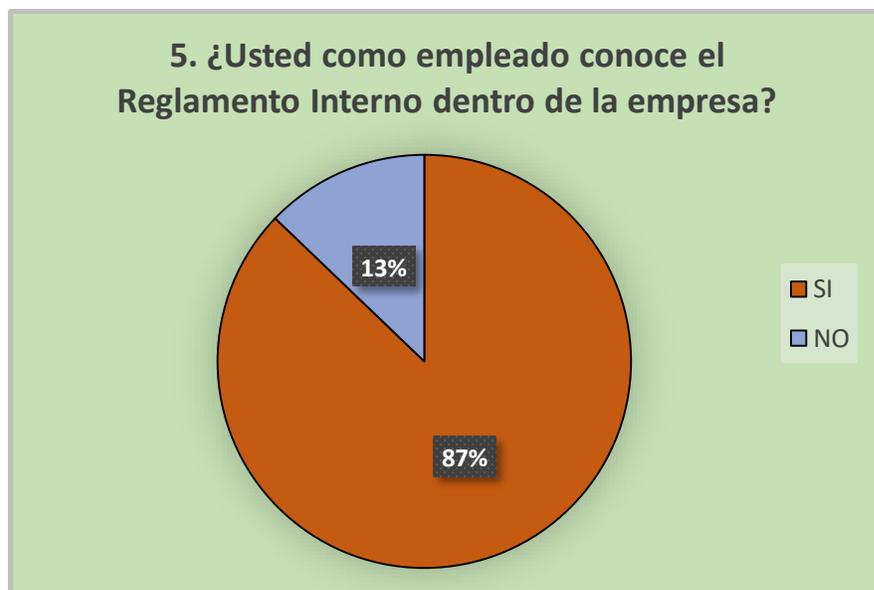
Interpretación: La mayor parte de los encuestados respondieron que si conocen cual es la misión y visión de la empresa mientras que la minoría de las personas encuestadas respondieron que no la conocen, lo que indica que la empresa cumple con uno de los requisitos que es obligatorio hacerle conocer a toda persona que ingresa, para que conozcan la razón de ser de la empresa y la imagen que plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro.

5. ¿Usted como empleado conoce el Reglamento Interno dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si el personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., conoce el Reglamento Interno.

Cuadro N° 8

5. ¿Usted como empleado conoce el Reglamento Interno dentro de la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	34	87%
NO	5	13%
TOTAL	39	100%



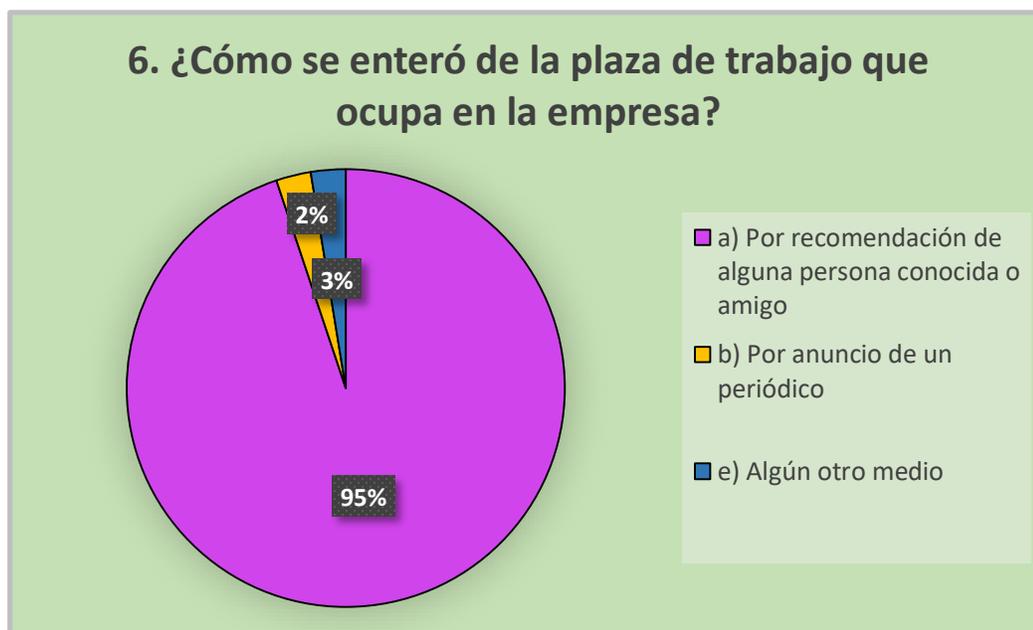
Interpretación: La mayor parte del personal conoce el reglamento interno de la empresa, ya que por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse el personal, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

6. ¿Cómo se enteró de la plaza de trabajo que ocupa en la empresa?

Objetivos: Identificar los diferentes medios que utiliza la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., para reclutar a su personal.

Cuadro N° 9

6. ¿Cómo se enteró de la plaza de trabajo que ocupa en la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Por recomendación de alguna persona conocida o amigo	37	95%
b) Por anuncio de un periódico	1	3%
e) Algún otro medio	1	3%
TOTAL	39	100%



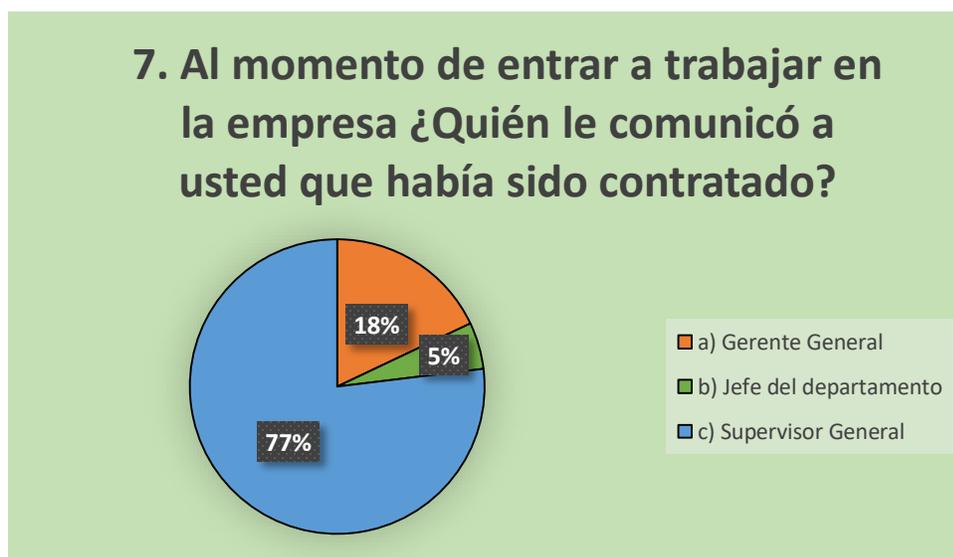
Interpretación: Según los datos obtenidos la mayoría del personal se enteró de la plaza por medio de alguna persona conocida interna de la empresa, donde el resto del personal expresaron que fue por medio de un anuncio de periódico y por otros medios. Esto indica que la empresa no utiliza medios masivos de contratación ni por medio de redes sociales.

7. Al momento de entrar a trabajar en la empresa ¿Quién le comunicó a usted que había sido contratado?

Objetivo: Conocer quién es la persona encargada de reclutar al nuevo personal.

Cuadro N° 10

7. Al momento de entrar a trabajar en la empresa ¿Quién le comunicó a usted que había sido contratado?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Gerente General	7	18%
b) Jefe del departamento	2	5%
c) Supervisor General	30	77%
TOTAL	39	100%



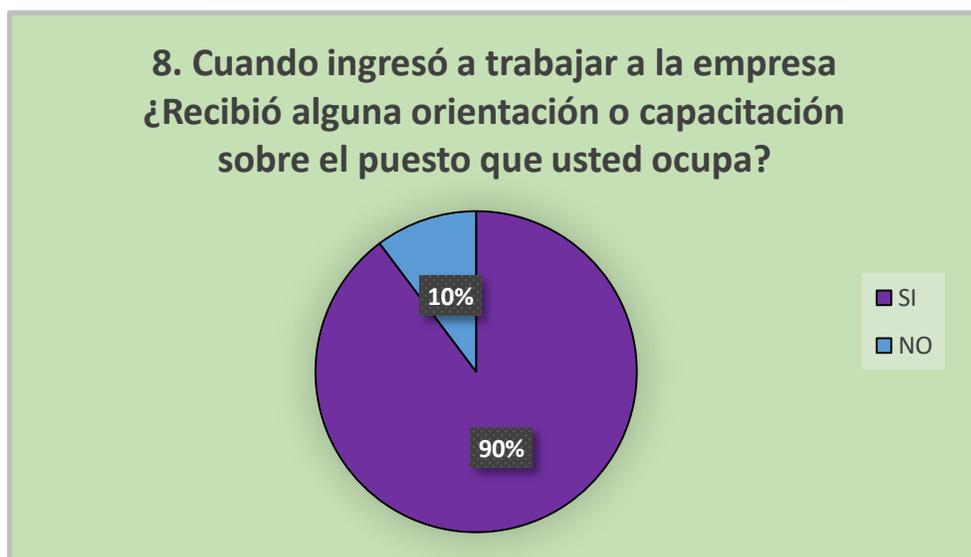
Interpretación: La mayoría respondieron que el supervisor general fue el encargado de comunicar que la persona había sido contratada, mientras la otra parte de la población afirmó que fue el Gerente General quien les informó de la contratación, el resto afirma que fue el jefe del departamento quien lo comunicó. Se puede visualizar que el supervisor general está desempeñando actividades que son específicas del departamento de recursos humanos.

8. Cuando ingresó a trabajar a la empresa ¿Recibió alguna orientación o capacitación sobre el puesto que usted ocupa?

Objetivo: Verificar si el personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., recibió alguna orientación o capacitación al ingresar a la empresa.

Cuadro N° 11

8. Cuando ingresó a trabajar a la empresa ¿Recibió alguna orientación o capacitación sobre el puesto que usted ocupa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	35	90%
NO	4	10%
TOTAL	39	100%



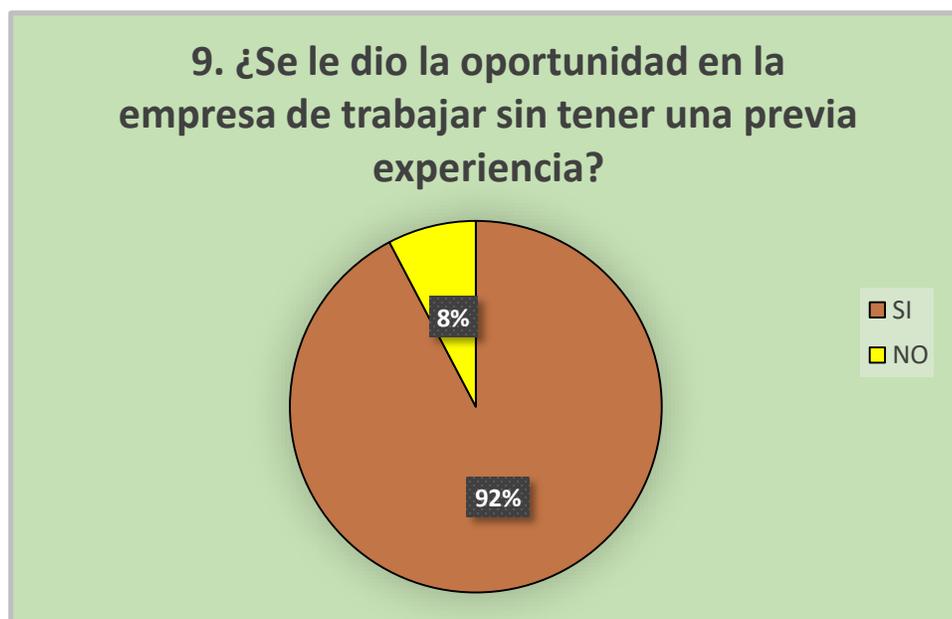
Interpretación: Recibieron una adecuada orientación y capacitación del puesto a desempeñar en el momento de ser contratados, lo cual es una ventaja para la empresa ya que al implementar este tipo de estrategias que hacen que estén capacitados para desempeñarse en el puesto de trabajo por el cual han sido contratados y el resto del personal respondieron que no, lo cual implica que la empresa debe implementar esta medida con todo el personal.

9. ¿Se le dio la oportunidad en la empresa de trabajar sin tener una previa experiencia?

Objetivo: Examinar la cantidad del personal que la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., le dio la oportunidad de trabajar sin una previa experiencia.

Cuadro N° 12

9. ¿Se le dio la oportunidad en la empresa de trabajar sin tener una previa experiencia?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	36	92%
NO	3	8%
TOTAL	39	100%



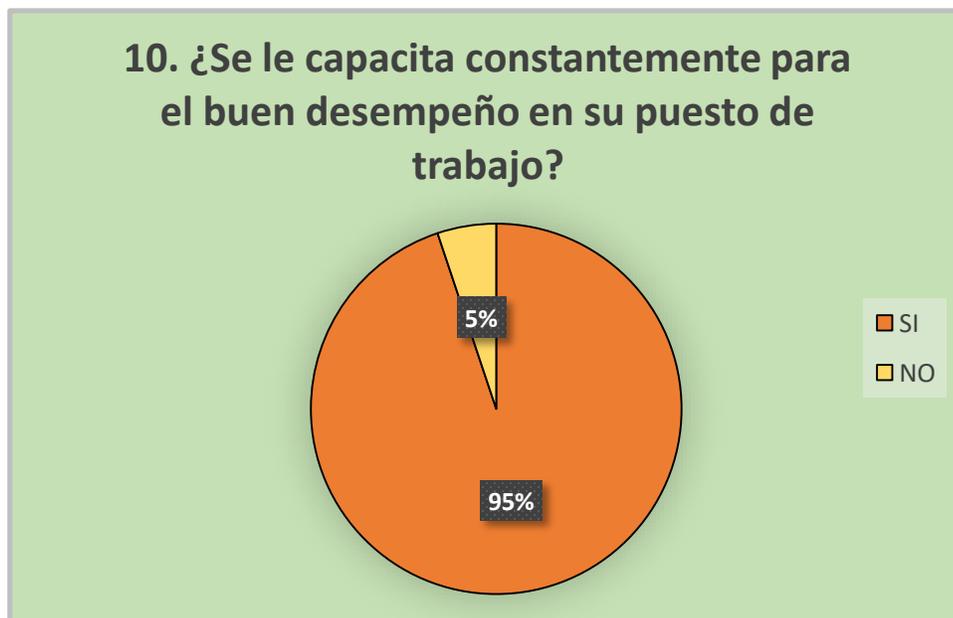
Interpretación: Más de la mitad del personal expresaron que se le dio la oportunidad en la empresa de trabajar sin tener una previa experiencia, aunque más adelante recibieran la respectiva capacitación según su puesto, mientras que una pequeña parte expresaron que ingresaron a la empresa con conocimientos y experiencia en su área.

10. ¿Se le capacita constantemente para el buen desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., capacita constantemente a su personal.

Cuadro N° 13

10. ¿Se le capacita constantemente para el buen desempeño en su puesto de trabajo?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	37	95%
NO	2	5%
TOTAL	39	100%



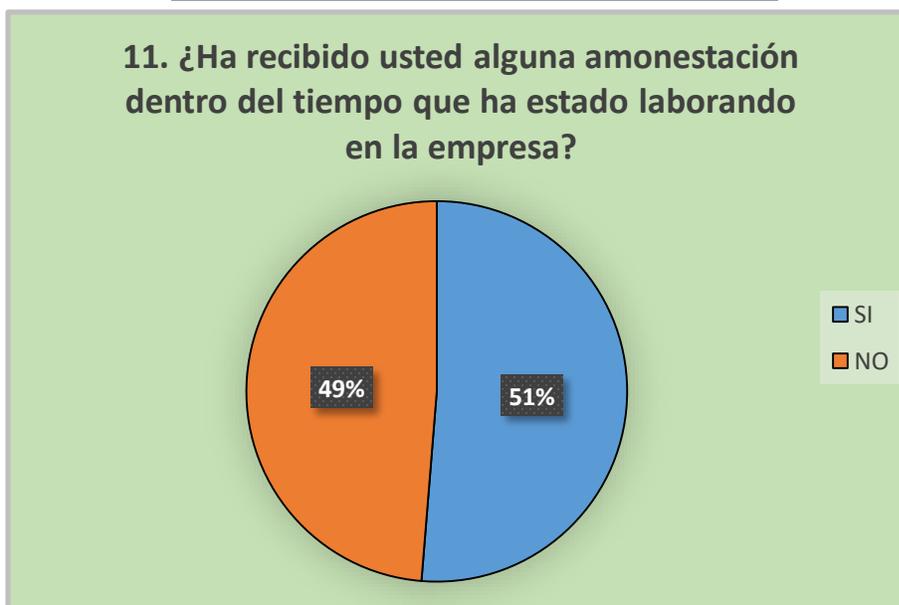
Interpretación: Se identificó que la empresa si capacita de manera constante a gran parte del personal. Lo que les permite **poder** tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos. Se identificó que la empresa, por cada área en el que se capacita se logra cubrir la mayoría del personal, El resto se espera poder capacitar de acuerdo a las temáticas necesarias y áreas de mayor interés.

11. ¿Ha recibido usted alguna amonestación dentro del tiempo que ha estado laborando en la empresa?

Objetivo: Determinar si han recibido alguna amonestación el personal en el tiempo que laboran en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 14

11. ¿Ha recibido usted alguna amonestación dentro del tiempo que ha estado laborando en la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	20	51%
NO	19	49%
TOTAL	39	100%



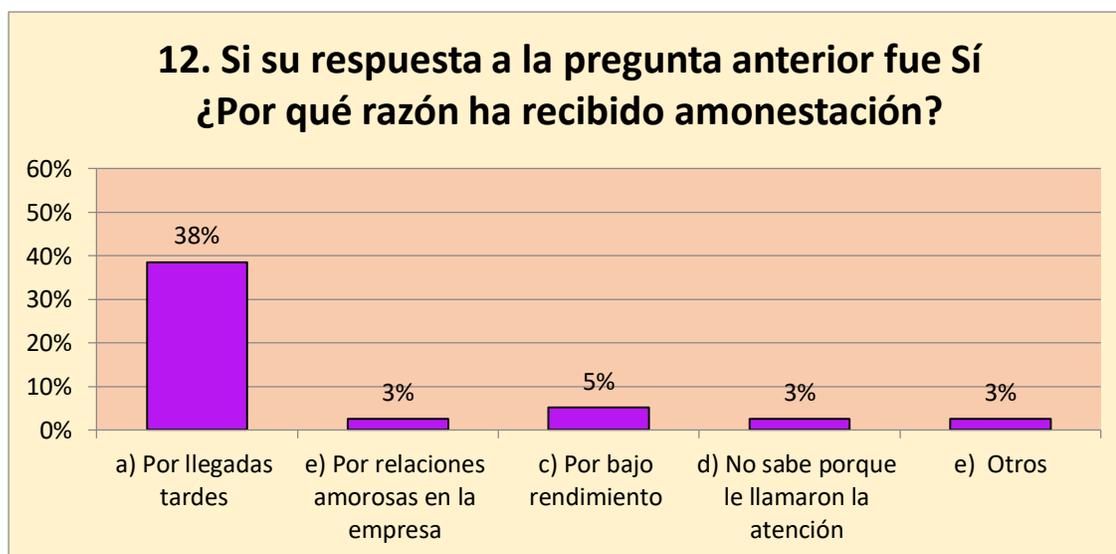
Interpretación: Un poco más de la mitad del personal ha recibido alguna amonestación dentro del tiempo que han estado laborando en la empresa por motivos frecuentes de llegadas tardes, mientras que la población restante se mantiene y no ha recibido amonestaciones del tiempo que ha estado laborando esto indica que siempre han tenido un buen comportamiento con su jefe y compañeros de trabajo.

12. Si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí ¿Por qué razón ha recibido amonestación?

Objetivo: Analizar qué tipo de amonestación ha recibido el personal en el tiempo que laboran en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 15

12. Si su respuesta a la pregunta anterior fue Sí ¿Por qué razón ha recibido amonestación?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Por llegadas tardes	15	38%
e) Por relaciones amorosas en la empresa	1	3%
c) Por bajo rendimiento	2	5%
d) No sabe porque le llamaron la atención	1	3%
e) Otros	1	3%



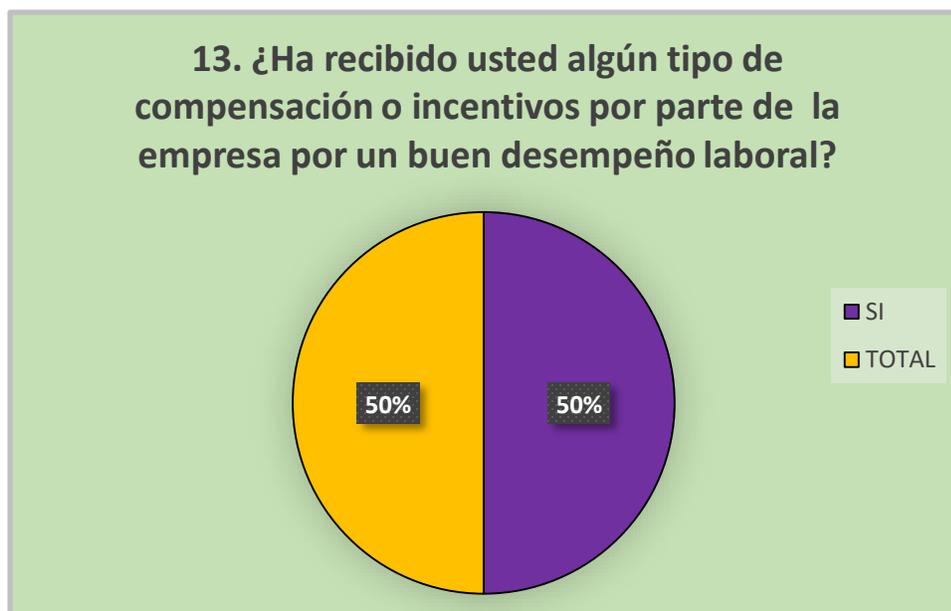
Interpretación: Es normal que en toda empresa se amoneste por alguna causa y esto se hace para corregir o encauzar la conducta de cada uno de ellos, las llegadas tardías son las más relevantes que afectan en gran medida las operaciones de la empresa.

13. ¿Ha recibido usted algún tipo de compensación o incentivo por parte de la empresa por su buen desempeño laboral?

Objetivo: Determinar si la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., compensa a su personal por un buen desempeño laboral.

Cuadro N° 16

13. ¿Ha recibido usted algún tipo de compensación o incentivos por parte de la empresa por un buen desempeño laboral?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	39	100%
TOTAL	39	100%



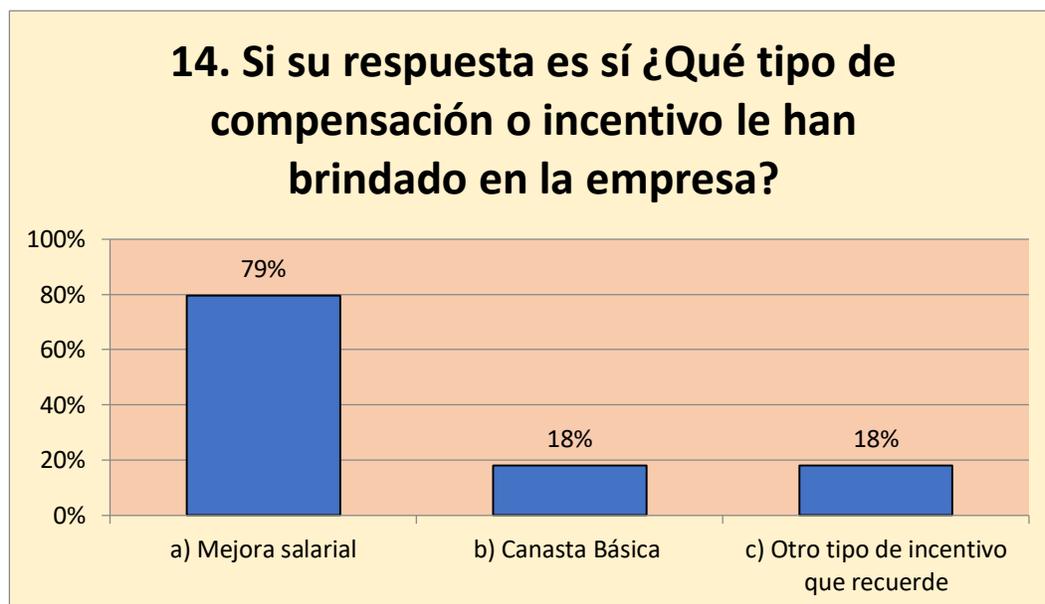
Interpretación: El total del personal ha recibido algún tipo de compensación o incentivo por parte de la empresa por su buen desempeño laboral. Se puede observar que la empresa compensa a su personal, esto ayuda a motivarlos en sus actividades diarias, así como hacerlo sentir parte de la empresa.

14. Si su respuesta es sí ¿Qué tipo de compensación o incentivo le han brindado en la empresa?

Objetivo: Determinar qué tipo de compensación o incentivo ha recibido el personal en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 17

14. Si su respuesta es sí ¿Qué tipo de compensación o incentivo le han brindado en la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mejora salarial	31	79%
b) Canasta Básica	7	18%
c) Otro tipo de incentivo que recuerde	7	18%



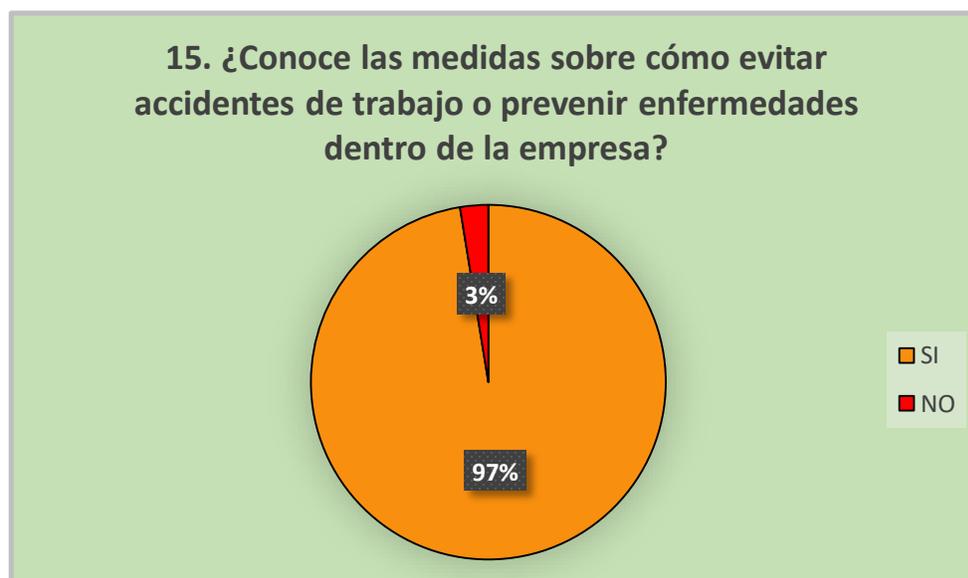
Interpretación: Se puede observar que la empresa compensa a su personal de diversas maneras en el tiempo que laboran en la empresa. Han recibido mejora salarial, mientras que el resto ha recibido canasta básica, entre otros incentivos, esto ayuda a motivarlos en sus actividades diarias para hacerlos sentir parte de la empresa. Con esta información obtenida se pretende mejorar las compensaciones con las que actualmente cuenta la empresa, considerando así la opinión de todo el personal.

15. ¿Conoce las medidas sobre cómo evitar accidentes de trabajo o prevenir enfermedades dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar qué aspectos relacionados al tema de seguridad y salud ocupacional debe mejorar la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V. para evitar accidentes en el lugar de trabajo.

Cuadro N° 18

15. ¿Conoce las medidas sobre cómo evitar accidentes de trabajo o prevenir enfermedades dentro de la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	38	97%
NO	1	3%
TOTAL	39	100%



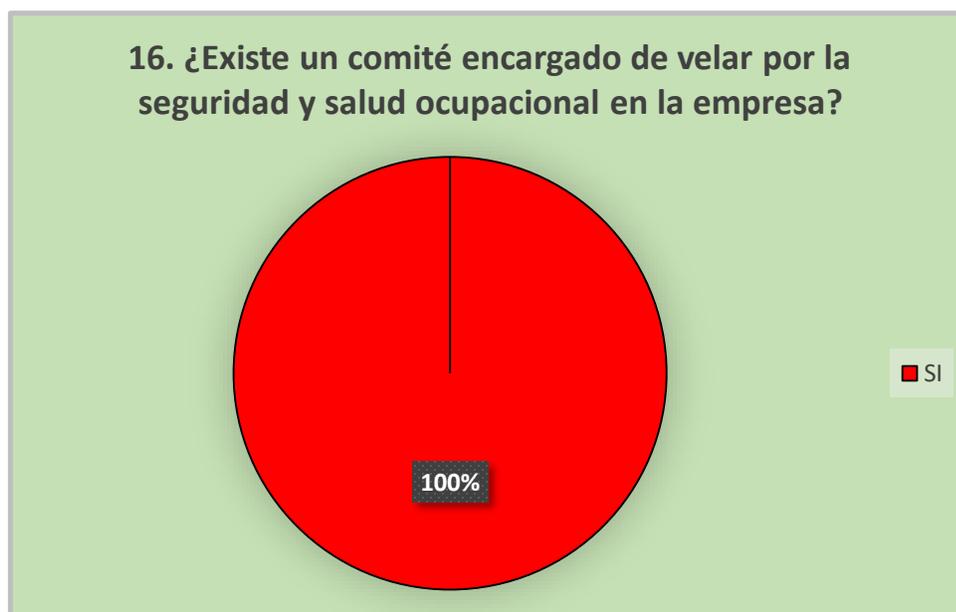
Interpretación: La mayor parte del personal de la empresa expresó identificar los aspectos relacionados al tema de seguridad y salud ocupacional para evitar accidente o prevenir enfermedades dentro del lugar de trabajo, lo que beneficia tanto a la empresa como el personal al ser conocedores de las medidas de prevención de accidentes mantienen una seguridad en sus áreas de trabajo lo que hace una disminución de riesgos dentro de la empresa.

16. ¿Existe un comité encargado de velar por la seguridad y salud ocupacional en la empresa?

Objetivo: Definir quiénes son los que se encargaran de velar por la seguridad y salud ocupacional del personal para la empresa.

Cuadro N° 19

16. ¿Existe un comité encargado de velar por la seguridad y salud ocupacional en la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	39	100%
TOTAL	39	100%



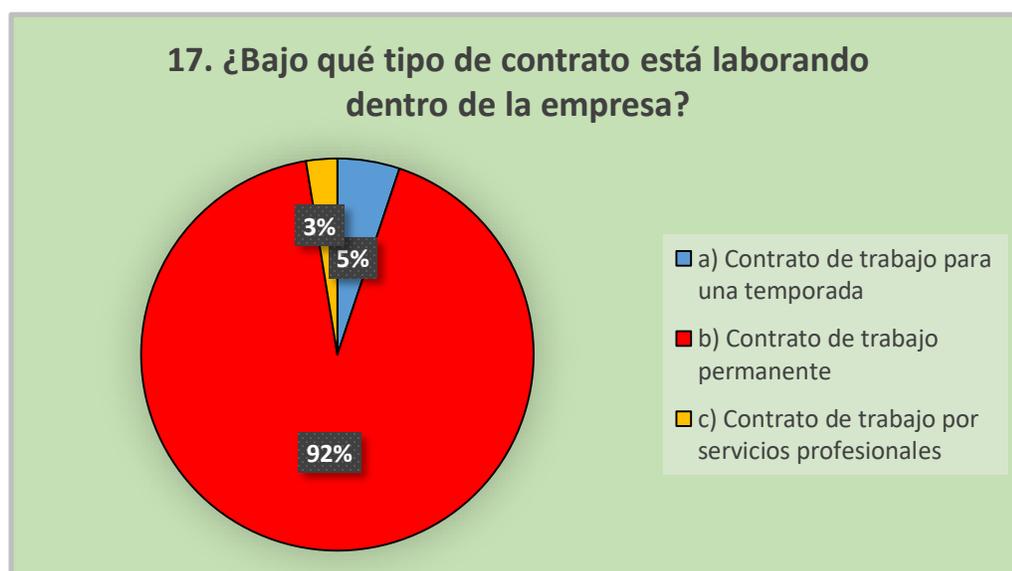
Interpretación: El personal manifestó que existe un comité. Que son los que elaboran, ponen en práctica, monitorean y evalúan el programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales dentro de la empresa, crean un beneficio porque determinan los lineamientos para la vigilancia de accidentes de trabajo, promoción de la salud, prevención de enfermedades profesionales y gestión de riesgos ocupacionales.

17. ¿Bajo qué tipo de contrato está laborando dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar qué tipo de contrato está laborando en el puesto de trabajo cuando ingresa nuevo personal.

Cuadro N° 20

17. ¿Bajo qué tipo de contrato está laborando dentro de la empresa?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Contrato de trabajo para una temporada	2	5%
b) Contrato de trabajo permanente	36	92%
c) Contrato de trabajo por servicios profesionales	1	3%
TOTAL	39	100%



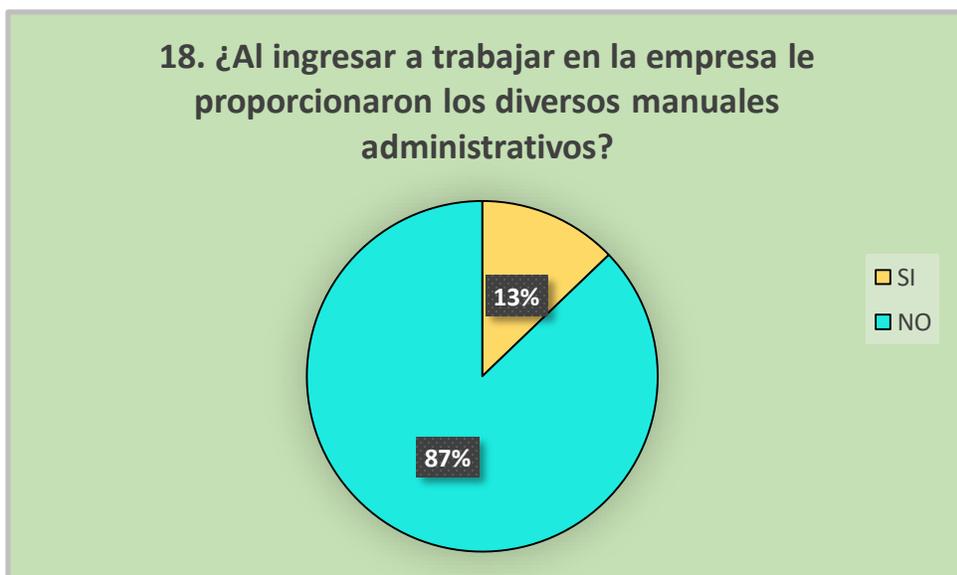
Interpretación: Se observa que la mayor parte se encuentran bajo contrato permanente; se puede percibir que la mayoría del personal tiene estabilidad laboral y pueden gozar de un salario justo al puesto que desempeñan, mientras que una cantidad mínima de ellos no goza de una permanencia debido a que solo trabajan por temporadas altas en lo que son solicitados en la empresa.

18. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa le proporcionaron los diversos manuales administrativos?

Objetivo: Conocer si al nuevo personal se le proporcionó los diversos manuales administrativos para el desempeño de su nuevo puesto en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 21

18. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa le proporcionaron los diversos manuales administrativos?		
Opciones	Frecuencia absoluto	Frecuencia relativa
SI	5	13%
NO	34	87%
TOTAL	39	100%



Interpretación: La mayoría del personal desconoce los manuales administrativos porque no se los proporcionaron, lo que indica que la empresa no cuenta con dichos manuales y esto genera una gran deficiencia para llevar un adecuado proceso de administración en cuanto a su planeación, dirección y control de la empresa, esto afecta en todas las operaciones que se realizan dentro de ella.

19. Si su respuesta fue no. ¿Porque razón considera usted que no se le dio a conocer dichos manuales?

Objetivo: Analizar si los diversos manuales administrativos para el desempeño de un puesto en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., están completos.

Cuadro N° 22

19. Si su respuesta fue no. ¿Porque razón considera usted que no se le dio a conocer dichos manuales?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) No sabe si existen dichos manuales	12	31%
b) Desconoce el motivo	22	56%



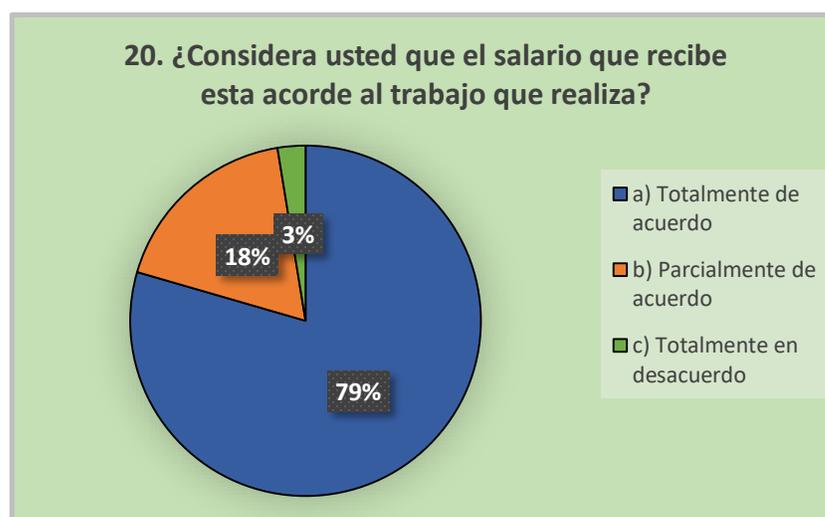
Interpretación: Parte del personal respondió que no sabe si existen dichos manuales, en su mayoría respondieron que desconocen el motivo, esto indica que la empresa no posee dichos manuales ya que el departamento de talento humano no existe.

20. ¿Considera usted que el salario que recibe esta acorde al trabajo que realiza?

Objetivo: Analizar la opinión del personal si el salario está de acuerdo con las actividades que desempeñan dentro de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N° 23

20. ¿Considera usted que el salario que recibe esta acorde al trabajo que realiza?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Totalmente de acuerdo	31	79%
b) Parcialmente de acuerdo	7	18%
c) Totalmente en desacuerdo	1	3%
TOTAL	39	100%



Interpretación: La mayoría del personal está totalmente de acuerdo con el salario que recibe, el salario es lo que hace que muchos de ellos se mantengan laborando en la empresa por mucho tiempo, lo cual indica que la empresa si está cumpliendo lo establecido en el código de trabajo, mientras que el resto como parcialmente de acuerdo y totalmente de desacuerdo no están conformes con el salario que les pagan, esto da a entender que es muy poco lo que ganan y no cubren sus gastos, desean ser más remunerados por las actividades que hacen diarias en la empresa.

21. ¿La empresa le cubre las prestaciones de Seguro Social (ISSS) y pensión (AFP)?

Objetivo: Demostrar que la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., le proporciona al personal las prestaciones de ley.

Cuadro N° 24

21. ¿La empresa le cubre las prestaciones de Seguro Social (ISSS) y pensión (AFP)?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí, Seguro Social y AFP	38	97%
b) Ni Seguro Social, ni AFP	1	3%
TOTAL	39	100%



Interpretación: Se observa que la mayor parte del personal respondieron que la empresa si les brinda las prestaciones de ISSS y AFP, les cubre en alguna enfermedad o accidente de trabajo que suceda en cualquier momento así también permite que sus familiares gocen de ese beneficio asimismo con la prestación de AFP, por consiguiente una persona respondió que la empresa no le cubre ni ISSS ni AFP, eso demuestra que se encuentra bajo contrato por servicios profesionales, lo cual indica que el personal que trabajan bajo este tipo de contrataciones no reconocen las prestaciones de ley.

22. ¿En la empresa se hace evaluación de su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer la forma en que la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., evalúa el desempeño del trabajo de su personal.

Cuadro N° 25

22. ¿En la empresa se hace evaluación de su desempeño laboral?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	28	72%
NO	11	28%
TOTAL	39	100%



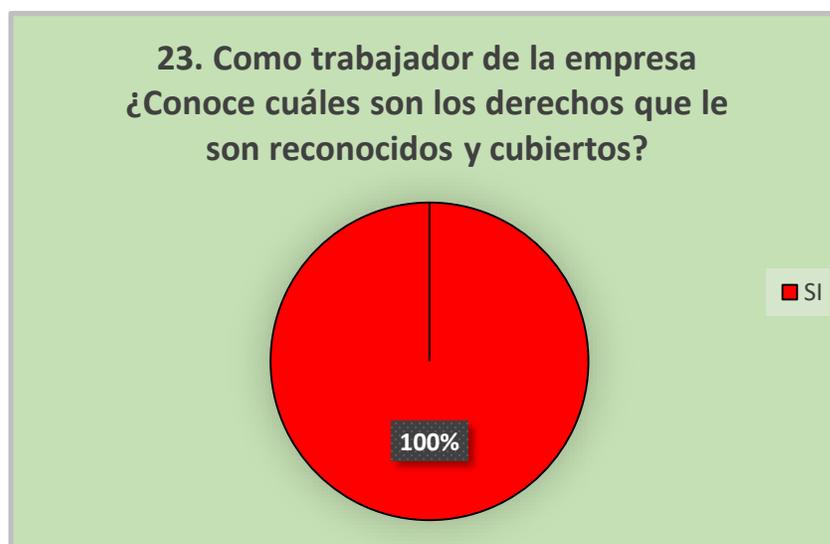
Interpretación: La mayor parte del personal manifiesta que la empresa si les evalúa su desempeño laboral cada cierto período de tiempo, esto le indica a la empresa que cada uno de su personal están desarrollando cada actividad en su puesto de trabajo, así también le da una pauta a cada uno de ellos mejorar en lo que no se está desarrollando bien, por su parte el resto indicó que no les evalúan su desempeño laboral, esto muestra que es nuevo personal o que no les indican en que momento serán evaluados.

23. Como trabajador de la empresa ¿Conoce cuáles son los derechos que le son reconocidos y cubiertos?

Objetivo: Determinar si el personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., conoce sus derechos que le son reconocidos y cubiertos.

Cuadro N°26

23. Como trabajador de la empresa ¿Conoce cuáles son los derechos que le son reconocidos y cubiertos?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	39	100%
TOTAL	39	100%



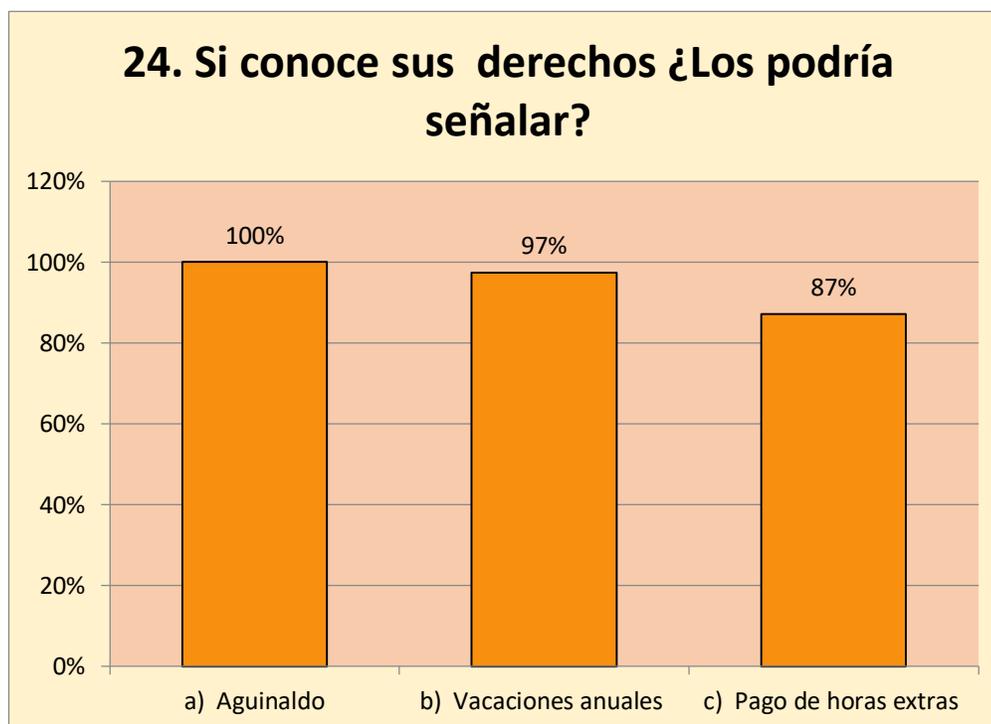
Interpretación: Todo el personal respondió que si conocen cuáles son los derechos que le son reconocidos y cubiertos por la empresa, esto indica que la empresa si les cumple con los establecido en la ley, demostrándoles con hechos a su personal, aparte de eso le ofrece otros beneficios como entregándoles plato de comida diario, canastas de alimentos mensuales y salidas recreativas con sus familias, reconociéndoles la gran importancia y labor que tienen dentro de ella, esto hace que todo su personal sean permanentes en la empresa.

24. Si conoce sus derechos ¿Los podría señalar?

Objetivo: Conocer cuál de los derechos reconocen el personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Cuadro N°27

24. Si conoce sus derechos ¿Los podría señalar?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Aguinaldo	39	100%
b) Vacaciones anuales	38	97%
c) Pago de horas extras	34	87%



Interpretación: Dentro de los aspectos que los encuestados mencionaron, se puede destacar que la mayor parte del personal goza de las prestaciones de ley: aguinaldo, vacaciones anuales, pago de horas extras, esto indica que la empresa les realiza el pago como debe ser.

9.2 Entrevista dirigida al supervisor general.

1. ¿Qué tan importante considera usted que es que la empresa cuente con un sistema de gestión de talento humano que le permita realizar mejorar las condiciones y el ambiente de trabajo de todos sus colaboradores?

Para nosotros la gestión de talento humano es un conjunto de procesos en los cuales ayudan a poder determinar el desarrollo de las habilidades de cada uno de los empleados que existen en la organización, es muy importante que en las empresas deban tener procesos claros y definidos para cada uno de los puestos organizacionales con los que cuentan la empresa. Por ejemplo, en el departamento de recursos humanos la gestión de talento humano puede ayudar a los que es una buena contratación de personal, un orden más adecuado de las planillas lo que indica que es de mucha ayuda para todos los colaboradores en sus áreas específicas que contribuye a la eficiencia de cada uno y así mismo que la empresa pueda cumplir con sus objetivos.

2. ¿Considera necesaria la existencia de un marco filosófico, es decir una misión, una visión, unos valores y políticas laborales que orienten los esfuerzos que a diario realiza el personal?

Si, nosotros creemos que en toda empresa desde que realiza su función debe contar con guías que nos sirvan y estén plasmadas para que nos pueda ayudar a alcanzar los objetivos que la empresa se ha apropiado. Una empresa que no cuenta con una misión clara o una visión estratégica junto a los valores que deben estar bien definidos ya que son muy importantes, no puede alcanzar el éxito ya que la misión es la que nos permite definir lo que será la empresa a que se dedicará, debemos plantearnos hacia donde nos vamos a dirigir que es lo que nos va a diferenciar de las otras empresas, que se puede destacar la calidad del producto. La visión de la empresa es la que nos indica hacia dónde vamos son los planes estratégicos del futuro, las proyecciones que tiene la empresa con los clientes potenciales que son los consumidores. En cuanto a las políticas son muy

importantes ya que estas nos permiten que los colaboradores sepan cuáles son los límites que deben de tomar en cuenta en lo que se relaciona con el trabajo y las prohibiciones que se tienen con las conductas de cada uno de ellos.

3. ¿Quién es el encargado del proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa?

El supervisor general

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la empresa?

La empresa siempre ha sido tradicionalista en el sentido que nunca se ha acostumbrado en sacar anuncios en periódicos en clasificados, sino que los empleados que se pueda necesitar para dicha área son reclutados a través de los mismos empleados internos que los recomiendan.

5. ¿Se cuenta con protocolos y manuales de organización para realizar los procesos de reclutamiento, selección, bienvenida, inducción, capacitación y otros aspectos que podrían facilitar la incorporación y desempeño en sus puestos de trabajo al personal bajo su cargo y otras jefaturas?

No se cuenta con protocolos ni manuales de organización para la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., si se contaba con dichos manuales, pero bajo el nombre de Confitería Americana

6. ¿Qué cree que les hace falta a los procesos administrativos antes citados?

Esencialmente faltan todos los manuales ya que no existen actualmente.

7. ¿Hay alguna persona, jefatura o unidad encargada de realizar la selección del personal para cubrir un puesto de trabajo?

Son los mismos jefes de cada departamento, son los que nos avisan que hace falta personal por ejemplo en las temporadas altas donde no dan abasto con el personal que cuenta

8. ¿Qué tipo de pruebas se le realizan a una persona que quiere trabajar en la empresa para constatar que es el candidato más idóneo para ocupar un puesto de trabajo?

Si se contara con un manual administrativo sería lo ideal, pero nos basamos con las referencias con las que las personas traen de los mismos empleados, también que traigan algún tipo de experiencia en el área, aunque no es necesario, sino basta con el compromiso de las personas de querer aprender y dar un buen desenvolvimiento.

9. ¿Qué tipo de documentos se le solicitan a una persona que está interesada en trabajar en la empresa?

Los requisitos básicos; como en primer lugar su hoja de vida que este actualizada que contenga sus debidas recomendaciones. También es importante las recomendaciones tanto personales como recomendaciones de trabajos anteriores. Y los documentos tales como: la solvencia de la PNC y antecedentes penales.

10. ¿Las personas que son seleccionadas para trabajar en la empresa firman algún tipo de contrato? ¿Qué tipo de contratos son?

La empresa contrata personal donde los primeros 3 meses son de prueba y si la persona aprueba se le extiende un contrato que es permanente.

11. ¿Considera necesario la creación de políticas y normas de personal dentro de la empresa? ¿Por qué y para qué?

Las políticas son muy importantes para la toma de decisiones de la empresa deben existir, si una empresa no tiene políticas, pues sería una empresa que no tiene rumbo, ahí es donde se fijan las reglas que cada uno de los colaboradores debe tomar y además también nos ayudan a poder definir un patrón de conducta que la compañía espera en cada uno de los empleados. En cuanto a las normas, por ejemplo puede ser el abuso de sustancias toda persona que venga alcoholizada o con efecto de droga es penalizada y no pueda entrar, otra política es de vestimenta o uniforme, la persona tiene que traer su uniforme aseado completo, o por ejemplo una política del material que no dan del trabajo tienen que ser solo para uso del trabajo no para uso personal.

12. ¿Cuál sería el beneficio que la empresa obtendría al crear dichas políticas? ¿Por qué?

Considero que al tenerlas es una gran ventaja, porque al tener establecidas las políticas en las empresa es que los empleados tienen un protocolo, al momento de darse una situación determinada donde ellos sepan que el incumplimiento de estas políticas puede traer consigo unas consecuencias dependiendo de la gravedad del asunto, si una empresa no tiene sus políticas definidas, se crea como un estado fallido, es ahí donde yo sé que cada quien alega lo que mejor le convenga, más si están establecidas ya el empleado está consciente que si comete una falta o un abuso de algo tiene que tener por seguro la sanción o lo que sea que se le hará por su falta.

13. Cuando la empresa requiere personal ¿Cuáles son los pasos que se llevan a cabo para realizar un proceso de reclutamiento y selección del personal?

Fíjese que acá cuando se requiere personal se trabaja bajo dos temas importantes, la primera es las plazas temporales generalmente cuando se viene la temporada mayor que para la empresa empieza en septiembre, octubre, noviembre y diciembre es nuestra fase

fuerte temporal ahí si necesitamos reforzarnos otra vez de contratar personal nuevo, pero ya en enero la situación es diferente recaen drásticamente las ventas entonces no podemos contratar un montón de personas para luego despedirlas y ahí que para estas plazas se acude a personas que necesitan hacer pasantías, prácticamente ahí se llenan las plazas temporales y ya tenemos acuerdos con diferentes instituciones establecidos como por ejemplo INSAFORP se acude a ellas , y ellas nos mandan jóvenes que quieran obtener su primera experiencia laboral, pero siempre bajo el acuerdo es que temporal, la segunda es las plazas fijas que es a través de recomendaciones de los empleados pero estas ya vienen prácticamente fijas a través de un contrato permanente.

14. ¿Qué tipo de prestaciones de ley y adicionales a la ley le brinda la empresa a su personal?

Las que la empresa brinda son por ejemplo las bonificaciones que se le da a los empleados por metas cumplidas esto va más que todo para el área de ventas a parte que la empresa cada cierto tiempo dependiendo del comportamiento del personal se le compensa con uno o dos bonos, otro beneficio es la alimentación se nos da un refrigerio por la mañana y otro por la tarde, también almuerzo pagado para cada uno de los empleados ya no se gasta en alimento, además se entrega al mes una canasta básica, incluso el uniforme de trabajo no lo cobran, así mismo brindan dos salidas recreativas al año una salida es donde nos permiten llevar a nuestras familiares y la otra es solo para compartir solo con los empleados.

15. ¿Existen manuales administrativos que la empresa utiliza para realizar la selección de su personal? ¿Nos podría mencionar los nombres de esos manuales?

Lamentablemente por la situación que les mencione anteriormente no tenemos manuales administrativos.

16. ¿Se les brinda al personal capacitaciones periódicamente?

Si, las capacitaciones se programan para diferentes áreas, porque no podemos descuidar nuestro trabajo se planifican determinadas fechas, para el área de ventas, área de producción, áreas de gerencia.

17. ¿Se realizan evaluaciones periódicas para medir el desempeño del personal?

Si se hacen una vez al año.

18. ¿Cómo evalúan el desempeño laboral y cada cuanto lo realizan?

Al final de cada año se realiza la evaluación del desempeño, prácticamente se hace de jefaturas y gerencia es la encargada de evaluar y no tenemos ningún instrumento o documento escrito, se hace analizando a cada empleado al final del año se toma la decisión si continua o no laborando en la empresa.

19. ¿Cuáles son los incentivos que se le proporciona a los empleados por su desempeño laboral?

Cada empresa tiene una política, las personas que más se desempeñan o que más sobresalen durante un determinado periodo en el área en el que estén, por ejemplo, en el área de ventas es cada mes, si ellos llegan a la meta que se les ha propuesto se les da bono, si es en otras áreas como por ejemplo producción o digamos bodega la evaluación que se les hace no es mensual es cada cuatro meses y se dan compensaciones económicas y si el empleado así lo requiere se le da un día de permiso.

20. ¿Cuáles son las medidas que se toman con aquellos empleados que tienen un mal desempeño laboral? ¿Los despiden? ¿Los capacitan? ¿Los cambian de puesto?

Generalmente en la primera situación depende de la gravedad del mal desempeño que han tenido y si son cuestiones bastantes leves se rotan de departamentos, dependiendo de la gravedad del asunto de la falta leve a grave, si es una falta grave se despide de

inmediato, si es leve por política de la empresa se le hacen 3 amonestaciones la primera amonestación se le hace verbal, y se le da un documento a firmar al empleado, que se le ha hecho una amonestación verbal, la segunda amonestación siempre de manera leve, trata en que al empleado se le suspende y se le descuenta un día de trabajo y el séptimo, la tercera amonestación se le elabora una carta de despido.

21. ¿Cómo considera usted que puede mejorar el desempeño laboral del personal?

La parte fundamental es tener manuales administrativos, lamentablemente la empresa no cuenta con manuales adecuados, son de mucha utilidad para la selección, reclutamiento e inducción, y que el personal este enterado de las funciones de su puesto de trabajo dentro de la empresa y al adquirirlos podría mejorar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

22. ¿Existe un comité encargado de velar por la seguridad y salud ocupacional del personal?

Si existe, de hecho la Ley del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, los obliga a todas las empresas de tener un comité encargado, generalmente constituido y además capacitado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el comité está constituido por el presidente del comité, un secretario y dos vocales.

23. ¿Considera que los empleados perciben un ambiente laboral agradable? ¿Por qué lo considera así?

Si, se considera que los empleados perciben un ambiente laboral agradable, si en esta no hubiera, los empleados entrarán y salieran de la empresa, quieren que sus empleados se sientan satisfechos, empezando por los beneficios que la empresa les ofrece, se le incentiva al personal por su trabajo y su esfuerzo crea un ambiente laboral satisfactorio, para empezar no hay rotación y fuga de personal, hay un 80 a 85% de los empleados que ya tienen de 20 a 25 años de estar laborando dentro de la empresa.

24. ¿Existe un departamento de recursos humanos?

Un departamento bien establecido no lo hay, confitería americana si tenía una estructura organizativa bien definida, porque cuando confitería existía pues quedaban 350 empleados en las instalaciones y debido a múltiples situaciones, llevó a la empresa a que desapareciera, los diferentes departamentos se disolvieron, y se ha comenzado de Cero prácticamente, ya que la empresa es Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., en si no se manejó una creación de un departamento de recursos humanos, antes que tomara el cargo, el departamento de contabilidad hacía planilla del personal, se encargaba de la selección del personal.

25. ¿Se da con mucha frecuencia la rotación de personal en la empresa?

Si se refiere a despidos de personal es un no, pero sí se refiere a una rotación interna de un determinado departamento, Si se da y un ejemplo es el departamento de ventas, en este se poseen tres salas de ventas y las rotaciones se hacen cada mes.

26. ¿Cuáles considera usted que son los motivos principales por los que el personal sale y entra en la empresa?

En la empresa el entrar y salir de personal es poco, en los últimos años se ha tenido fuga de personal, pero más que todo por despidos, sería una de las principales razones, cuando hay personal altamente problemática se despide y la segunda razón sería motivos personales ya que por la inseguridad que se ha tenido en estos últimos 5 años, se han detectado a los empleados han renunciado para poder emigrar a los Estados Unidos de América.

27. ¿Dentro de la empresa de qué manera se podría mejorar la retención del personal?

Esto para nosotros no sería un punto problemático, ya que fuga de personal casi no tienen, ya que tratan de darles un ambiente laboral lo más adecuado posible, a veces si

una persona está fallando en el área, en que se desempeña no se le llama la atención se investiga el por qué está fallando, y si se identifica que es por falta de conocimientos en cierta área, se le capacita nuevamente.

28. ¿Qué beneficios aportaría a la empresa la creación de un sistema de gestión de talento humano?

A criterio, es muy importante y rotundamente uno de los beneficios más grandes sería la facilidad de la obtención de los manuales administrativos, así se podría incorporar a personas a la empresa, en el sentido de tener ya establecidos las funciones de cada puesto que van a desempeñar, ya con los manuales y la creación de un departamento de recursos humano daría un fortalecimiento a dicha área.

D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del funcionamiento y desarrollo de la administración del talento humano de la empresa Distribidora de Dulces S.A. de C.V.

Los datos obtenidos han sido a través de cuestionarios dirigidos al personal de la empresa, así mismo una entrevista dirigida al supervisor general lo que permitió definir la situación actual en la que la entidad se encuentra, la información obtenida y la tabulación de los datos permitieron la realización de un análisis correspondiente a cada resultado. Lo cual fue de mucha utilidad ya que por medio de ello pudimos proporcionar una sugerencia ante las deficiencias en la que la empresa se encuentra.

1. Gestión del talento humano actual

En la empresa la gestión de talento humano puede ayudar para una buena contratación de personal, un orden más adecuado de las planillas lo que indica que es de mucha ayuda para todos los colaboradores en sus áreas y puestos específicos que contribuye a la eficiencia de cada uno y así mismo que la empresa pueda cumplir con sus objetivos (Ver pregunta 1 de entrevista).

2. Talento humano actual

De acuerdo a la entrevista, para la empresa la gestión de talento humano es un conjunto de procesos en los cuales ayudan a poder determinar el desarrollo de las habilidades de cada personal que existen en la organización, es muy importante que en las empresas deban tener procesos claros y definidos para cada uno de los puestos organizacionales con los que cuentan la empresa (Ver pregunta 1 de entrevista).

3. Sistema de gestión de talento humano

De acuerdo a la entrevista realizada al supervisor general de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., el beneficio que aportaría la creación de un sistema de gestión de talento humano, sería importante y uno de los beneficios más grandes sería la facilidad de la obtención de los manuales administrativos, así se podría incorporar nuevo personal a la empresa, en el sentido de que tengan ya establecidas las actividades de cada puesto que van a desempeñar, ya con los manuales y la creación de un departamento de recursos humanos daría un fortalecimiento a dicha área(Ver pregunta 28 de entrevista), en cuanto a la retención del personal, mencionó que tratan de darles un ambiente laboral lo más adecuado posible, si en esta no hubiera un agradable ambiente el personal entrara y saliera de la empresa, quieren que todo su personal se sientan satisfechos, empezando por los beneficios que la empresa les ofrece, se le incentiva al personal por su trabajo y su esfuerzo crea un ambiente laboral satisfactorio (Ver pregunta 23 de entrevista).

4. Políticas de talento humano

En la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., las políticas son muy importantes para la toma de decisiones, si una empresa no tiene políticas, sería una empresa que no tiene rumbo, ahí es donde se fijan las reglas que cada uno de los colaboradores debe tomar y además también nos ayudan a poder definir un patrón de conducta que la compañía espera en cada uno (Ver pregunta 11 de entrevista), la empresa considera que al tener establecidas las políticas es una gran ventaja, porque su personal tiene un

protocolo, al momento de darse una situación determinada donde ellos sepan que el incumplimiento de estas políticas puede traer consigo unas consecuencias, si una empresa no tiene sus políticas definidas, se crea como un estado fallido (Ver pregunta 12 de entrevista).

5. Reclutamiento

En la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., el encargado de comunicar a la persona que ha sido seleccionada para un puesto es el supervisor general y por raros momentos es el Gerente General (ver cuadro N°10, pregunta 7), mayormente él es el encargado porque son los que tienen más capacidad para observar y evaluar a las personas, viendo si es la persona idónea para ser contratada para el puesto que necesitan cubrir. Comúnmente la empresa no utiliza ninguna red social para dar a conocer la vacante, por medio de la entrevista se dio a conocer que estas plazas son cubiertas por recomendaciones del mismo personal interno de la empresa (ver pregunta 3 y 4 de la entrevista).

6. Selección

En su mayoría del personal encuestados de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., manifiestan que fueron seleccionados para su puesto de trabajo sin ningún tipo de experiencia laboral (ver cuadro 12, pregunta N° 9), destacando que esta oportunidad que la empresa ofrece es gratificante tanto para las nuevas generaciones que necesitan una oportunidad de empleo para poder buscar o para ascender a mejor puesto. Los jefes de cada departamento son los encargados de hacer la respectiva selección de personal (ver pregunta 7 de la entrevista), ya que estos son los que están al tanto de la necesidad de los departamentos que conforman la empresa.

7. Contratación

Este proceso es de mucha importancia, dentro de la empresa y el encargado para poder desempeñarlo es el supervisor general (ver pregunta 3 de la entrevista) resaltando que dentro de la empresa por este momento es el personal con más experiencia y

conocimiento por la falta de un departamento de recursos humanos realiza ese cargo. Uno de los tipos de contratos que en la empresa mayormente se maneja es contrato de trabajo permanente la mayor parte del personal se encuentra bajo contrato permanente (ver cuadro 20, pregunta 17), lo cual demuestra que las personas tienen estabilidad laboral. Una gran ventaja para la persona que está buscando el empleo y es recomendada se le da una contratación inmediata esa una de las cosas con las que la empresa trabaja, lo cual es una gran ventaja para la persona que está buscando el empleo (ver pregunta 13 de entrevista), cabe mencionar que el proceso de contratación que esta empresa maneja es muy estratégico porque dan la oportunidad a todas las personas, tenga o no experiencia, recalcando que tienen alianzas con instituciones para dar oportunidades de empleos para determinadas temporadas.

8. Inducción y capacitación

El proceso de inducción que realiza la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., es prácticamente para todas las personas nuevas que ingresan, la mayor parte de los entrevistados afirmaron que recibieron una buena orientación sobre el puesto en el que labora en la empresa (Ver cuadro N° 11, pregunta N°8) lo que esto hace reflejar que la empresa cumple con uno de los requisitos importantes de brindar información y explicación amplia sobre la historia de la empresa, sus objetivos, horarios, días de pago, etc.

Las capacitaciones que recibe todo el personal son parte de la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., según el personal afirmó que si reciben capacitaciones por áreas (Ver cuadro N° 13, pregunta N° 10) Durante la entrevista el supervisor general mencionó que el personal recibe capacitaciones que se programan para diferentes áreas, se planifican determinadas fechas anualmente (Ver pregunta N° 16 de entrevista) Lo cual esto ayuda para desempeñarse de forma eficiente en su puesto de trabajo. Al capacitar al personal realizan una inversión que produce un rendimiento que vale la pena y debe ser un proceso continuo en la empresa, esto crea un mejor entorno de calidad para trabajar.

9. Descripción y análisis de puestos

Según la encuesta y la entrevista con el supervisor general, no existe un documento donde se encuentre por escrito las actividades y responsabilidades laborales de cada puesto de trabajo que existe en la empresa, por consiguiente, no existe un registro del perfil adecuado que debe cumplir el personal en su puesto de trabajo. Esto podría indicar que existe una problemática y se deben implementar nuevas estrategias y así lograr mejores resultados en la integración y desarrollo del nuevo personal (Ver pregunta 5 de la entrevista).

10. Evaluación de desempeño

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida al personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., afirman que son evaluados para medir su desempeño en el trabajo, (Ver cuadro N° 25, pregunta N° 22) lo cual es bueno ya que a pesar que no tienen un departamento bien estructurado que establezca modelos de evaluación constante para medir sus rendimientos, la empresa los evalúa una vez al año. Donde se reflejan las competencias laborales alcanzadas también sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos y actitudes que se tienen en desempeñar el puesto.

11. Retención de talento humano

La empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., cuenta con prestaciones adicionales (Ver pregunta 14 de entrevista), ofrece una bonificación por metas cumplidas pero esta no es para todo el personal de la empresa, solo es para el área de ventas y producción lo que puede provocar desmotivación en los demás; durante su permanencia en la empresa han recibido un incremento de salario (Ver cuadro 17, pregunta 14), la mayoría del personal están totalmente de acuerdo con su salarios, horarios y prestaciones(Ver cuadro 23, pregunta 20), claramente la empresa trabaja en esta área para poder tener un personal más motivado.

Calidad de vida en el trabajo

La empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., proporciona condiciones preventivas de riesgos y de seguridad al personal, en la encuesta ellos expresaron que identifican los aspectos relacionados al tema de seguridad y salud ocupacional para evitar accidente o prevenir enfermedades dentro el lugar de trabajo.(Ver cuadro 18 pregunta 15), además manifestaron que existe un comité, quiénes son los que se encargan de velar por la seguridad y salud ocupacional del personal para la empresa (Ver cuadro 19 pregunta 16).

12. Desarrollo organizacional

De acuerdo a la entrevista no hay rotación de puestos porque más de la mitad del personal todavía conservan el puesto para el que fueron contratados y solo unos pocos tuvieron la oportunidad de ascender de acuerdo a estos resultados muchas personas que laboran para la empresa tienen años de realizar las mismas actividades lo cual convierte el trabajo en una rutina diaria que ellos deben de cumplir y hace que el personal comience a sentir que el trabajo que están desempeñando se vuelva rutinario y que están realizando las actividades laborales por el simple hecho de un pago que reciben(Ver pregunta 25 y 26 de entrevista).

13. Planificación

En la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., cada personal conoce sus funciones y asignaciones sin necesidad de estar preguntando a sus jefes inmediatos. Además de esto todo el personal respeta los canales de autoridad porque saben quién es el jefe superior y sus jefes inmediatos. La empresa cuenta con una debilidad alta en lo que se refiere a la misión y visión porque no está visible y esto es muy importante para que los empleados cada día recuerden donde quiere llegar la empresa y que es lo que quiere para el futuro, al no estar visible muchas veces los empleados olvidan la razón de existir de la empresa y no se identifican con ella.

14. Organización

La empresa tiene una alta debilidad en la organización lo que significa que está completamente mal porque no cuenta con ningún tipo de manuales, lo que provoca que las actividades y el desempeño de cada puesto de trabajo no se encuentren de manera escrita, esto es algo que debe mejorar en la empresa para mejorar la planificación del talento humano. (Ver pregunta 5 y 6 de entrevista).

15. Dirección

Cada empresa tiene su forma de motivar a su personal que más se desempeñan o que más sobresalen durante un determinado periodo en el área o puesto en el que estén, un ejemplo en el que se da esto es en el área de ventas, cada mes si ellos llegan a la meta que se les ha propuesto se les da bono, si es en otras área como por ejemplo producción o digamos bodega la evaluación que se les hace no es mensual es cada cuatro meses y se dan compensaciones económicas y si lo requiere se le da un día de permiso(Ver pregunta 19 de entrevista).

16. Control

De acuerdo a la entrevista con el supervisor general de la empresa, al final del año se realiza la evaluación del desempeño, prácticamente se hace de jefaturas y la gerencia es la encargada de evaluar y lamentablemente no tienen ningún instrumento o documento escrito, se hace analizando a cada empleado al final del año se toma la decisión si continua o no laborando en la empresa (Ver pregunta 18 de entrevista).

17. Manuales administrativos

La empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., actualmente no cuenta con ningún tipo de manuales administrativos, fue lo que mencionó el supervisor general en la entrevista; se manejaban manuales pero bajo el nombre de Confitería Americana (Ver pregunta N° 5, de entrevista), la mayoría del personal afirmaron que en la empresa no le proporcionaron dichos manuales y desconocen la causa (Ver cuadro N°21, pregunta 18)

Por lo cual existe la necesidad de los diferentes tipos de manuales por medio de los cuales se organiza una información determinada para un fin determinado, ya que la información comprendida en el manual representa una utilidad para todos los que son parte de la organización.

18. Prestaciones adicionales a la ley

La Empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., otorga todas las prestaciones de ley que rigen en el ámbito laboral que es regulado por diferentes instituciones de nuestro país, también reciben prestaciones adicionales a la ley de acuerdo como son las bonificaciones por metas cumplidas, entrega un bono o dos, la alimentación entre otros. Esto se determinó que además con las entrevistas (ver pregunta N°14 de la entrevista), en la cual indicaron que mayor parte de las prestaciones adicionales son económicas. Así como también se incentiva al personal que realiza su trabajo de forma eficiente (ver pregunta N°19 de la entrevista), y es de recordar además que así como se incentiva también se deben tomar medidas con aquel personal con mal desempeño laboral, que en la empresa se toman las medidas desde un llamado de atención hasta el despido (ver pregunta N°21 y N° 27 de la entrevista).

Además, se consultó que reciben otros tipos de compensación el personal para sentirse más motivados con la empresa (Ver cuadro 17. pregunta 14), como son mejora salarial, canasta básica, y otros no económicos.

19. Seguridad y Salud ocupacional

Dentro de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., el personal manifestó que conocen las medidas sobre cómo evitar accidentes de trabajo o prevenir enfermedades dentro de la empresa y el tema de seguridad y salud ocupacional, también manifestaron que existe un comité encargado de velar por la seguridad y salud ocupacional ya que lo establece la ley y obliga a las empresas la creación de este (Ver cuadro 18, pregunta 15),(Ver cuadro 19, pregunta 16), el personal recibe capacitaciones con temas relacionados a seguridad y salud ocupacional.

E. Alcances y limitaciones

1. Alcances

Para realizar el trabajo de investigación en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., se concretó una cita para poder hacer contacto directo con el supervisor general el Licenciado Ricardo Brizuela quien dio la oportunidad y autorización para realizar el trabajo de investigación sobre el tema “Sistema de Gestión de Talento Humano para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ubicada en la Ciudad de San Salvador”.

Además de dar la oportunidad y autorización del ingreso a las instalaciones donde se llevó a cabo las encuestas y se obtendrá la información necesaria, con la cual se establecerá en qué situación se encuentra la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades; y de acuerdo con los hallazgos encontrados dar una propuesta de mejora, que será presentada al supervisor general para su revisión con el fin de que ésta sea implementada y aprobada por la Dirección General.

La información actual se obtiene por medio de los resultados en las encuestas que llenó el personal, la entrevista se realizó al supervisor general de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

2. Limitaciones

En la investigación de campo que se realizó en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., se detallan las principales limitaciones:

- **Confidencialidad:**

Antes de poder comenzar a hacer las preguntas al supervisor general, se inició explicando que toda la información que brindaría al momento de responder el cuestionario sería completamente confidencial, así mismo se le dejó claro que la

información es para uso académico y brindar una propuesta que ayude a fortalecer la administración del talento humano.

- **El tiempo para responder la encuesta:**

Fue una limitación que se dio porque no todos los 39 empleados a los cuales se les encuestaría se encontraban el día y la hora que se les pasó las papeletas para que respondieran y lo que se tuvo que hacer fue dejar los cuestionarios de los que no estaban presente con el supervisor general, para que las pudieran llenar y así complementar los 39 cuestionarios, fue difícil para ellos, porque tuvieron que llenar la encuesta en su hora de almuerzo, ya que no tuvieron un momento en sus horas laborales para poder responderla, esta situación llevó a los empleados a no realizar un análisis profundo de cada una de las preguntas que se requería que contestaran, además para poder tener todas las encuestas llenas como equipo se comprendió que pasan ocupados en sus respectivas actividades y por ende se fue a la empresa días después para recoger las encuestas que faltaban del personal que no estaban.

- **El tiempo para responder la guía de entrevista:**

En este caso fue una limitación porque quien se encargó de responder las preguntas la guía de entrevista fue el supervisor general el cual es una persona muy ocupada que desempeña un puesto importante dentro de la empresa que requiere mucho de su tiempo por lo cual fue respondiendo lo más claro posible, de la forma que se entendiera porque su tiempo es valioso, a pesar de eso se lo notó la disposición de contestar.

F. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1.1 En la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., no existe el departamento de recursos humanos, sino que las actividades que corresponden al departamento son realizadas por el supervisor general de la empresa.

Conforme a lo encuestado y la respectiva entrevista se determinó que realmente hay necesidad de establecer el área de talento humano

1.2 El proceso de reclutamiento se determinó que la empresa solo hace contratación de personal para plazas fijas por medio del personal que labora dentro de la empresa ya que estas recomiendan a otras personas como amigos, no hay oportunidad para otras personas que tengan el deseo y tengan la capacidad para desarrollar con eficiencia los determinados puestos a los que se necesita cubrir la vacante.

1.3 El proceso de selección no es el adecuado, el que la empresa implementa, porque no está utilizando un buen procedimiento para cubrir un puesto, no lo hacen con base a requisitos que ayuden que sea la persona correcta para la vacante, y debido a esta faltante se genera rotación de personal cuando se ven en temporadas donde las ventas bajan y se ven con la necesidad de realizar dicha acción.

1.4 Se determinó que la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., no cuenta con los manuales administrativos, ya que en los años anteriores utilizaban los manuales a nombre de Confitería Americana, pero debido a la transición de nuevos dueños y nuevo nombre la empresa Distribuidora se quedó sin sus respectivos manuales que hasta la fecha no cuentan con unos, lo que permite que se limiten los procesos administrativos.

- 1.5 El proceso de evaluación del desempeño de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., no está establecido, ya que no cuenta con una técnica de evaluación específico lo cual hace que cada jefe de área evalúe a su criterio y de acuerdo a estos resultados se sientan a dialogar con la persona que tenga un bajo rendimiento para encontrar una solución y no tomar medidas drásticas como el despido.
- 1.6 La situación en que la empresa se encuentra en temporadas bajas se ven obligados a reducir el personal ya que las ventas de temporada baja no son suficientes para mantener un total de personal más elevado que con el que cuenta actualmente. Pero ya tienen un trato establecido con esas personas que son retiradas, ya que en temporadas altas que son fechas especiales anuales son llamadas de nuevamente para cubrir la alta temporada donde las ventas son más elevadas.
- 1.7 La empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., compensa a su personal de diversas maneras tales como: mejora salarial, canasta básica, bonos, salidas recreativas dos veces al año, entre otros incentivos. Esto ayuda a motivar al personal en sus actividades diarias, así mismo que se sientan conformes de formar parte de la empresa.

2. Recomendaciones

- 2.1 Se recomienda que, con la creación del departamento, se contraten al personal que cumplan con las expectativas del puesto para que la empresa obtenga soluciones ante cualquier situación que se presente en cuanto al talento humano y cada puesto de trabajo tenga las actividades que se deben desarrollar en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ya sea tener planes ante cualquier eventualidad que pueda suceder con el personal, para que la empresa obtenga buenos resultados cada año con una organización eficiente.
- 2.2 Utilizar otra manera de poder hacer uso de reclutamiento, como que los puestos por cubrir se den a conocer por redes sociales (Facebook, Twitter), otra manera es colocando físicamente afuera de su empresa la vacante, y tener un documento en el que hayan criterios de evaluación ,para que personas con o sin experiencia ajenas Al personal de la empresa puedan tener la oportunidad de tener la posibilidad de poder optar a una plaza fija de acuerdo a sus capacidades, virtudes y destrezas, ya que la empresa es buena en cuanto a los beneficios que les otorga a su personal.
- 2.3 Implementar el manual de descripción de puesto como una herramienta administrativa, que describa las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa para lograr las metas y los objetivos planteados, que contribuya como una guía a la buena selección de los candidatos.
- 2.4 Elaborar los manuales administrativos lo que permitirá que la empresa agilice los procesos administrativos incluyendo los protocolos y manuales de organización para realizar los procesos de reclutamiento, selección, bienvenida, inducción, capacitación y otros aspectos que podrían facilitar la incorporación y desempeño en sus puestos de trabajo.

- 2.5 Establecer una buena técnica de evaluación del desempeño que pueda ser de beneficio para jefes y personal de la empresa; que permita mejorar el sistema de gestión de talento humano, donde se refleje y compruebe el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.
- 2.6 Crear nuevas estrategias para que el personal no sea despedido a pesar que haya un mutuo consentimiento, que puedan tener un contrato permanente como el resto del personal. Ya que genera un costo para la empresa no solo de tipo cuantitativo y económico, sino además de tipo cualitativo e intangible.
- 2.7 Mantener las compensaciones que la empresa otorga a todo su personal para que asegure la lealtad de ellos y se sientan que son parte de la empresa, que se sientan motivados y puedan desempeñar bien su trabajo; para que la empresa pueda mantener un equilibrio entre el personal y los intereses que persigue la empresa.

Capítulo III

Propuesta de un sistema de gestión de talento humano para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

A. Importancia

El sistema de gestión de talento humano dentro de una empresa es un elemento esencial para la planeación, ejecución y control de los procesos operativos ya que de esta forma se logra alcanzar las metas y objetivos que se propone dicha empresa y de esta manera ser más eficiente y eficaces en la administración de los recursos con los que cuenta.

Por tal motivo, es importante que la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., posea al menos los manuales de descripción, evaluación, análisis de puesto, selección e inducción, debido a que son una base para ubicar al personal en el puesto adecuado.

A través de éste sistema de gestión de talento humano, se proporciona a la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., la información necesaria para el alcance de la eficiencia administrativa, con el objeto de mejorar la administración del personal.

Con esta propuesta de sistema de gestión de talento humano se observarían mejoras en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, desarrollo y control del personal, también permitiendo que la empresa contrate al personal más calificado para desempeñar sus cargos y cumplir así con las metas propuestas por la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

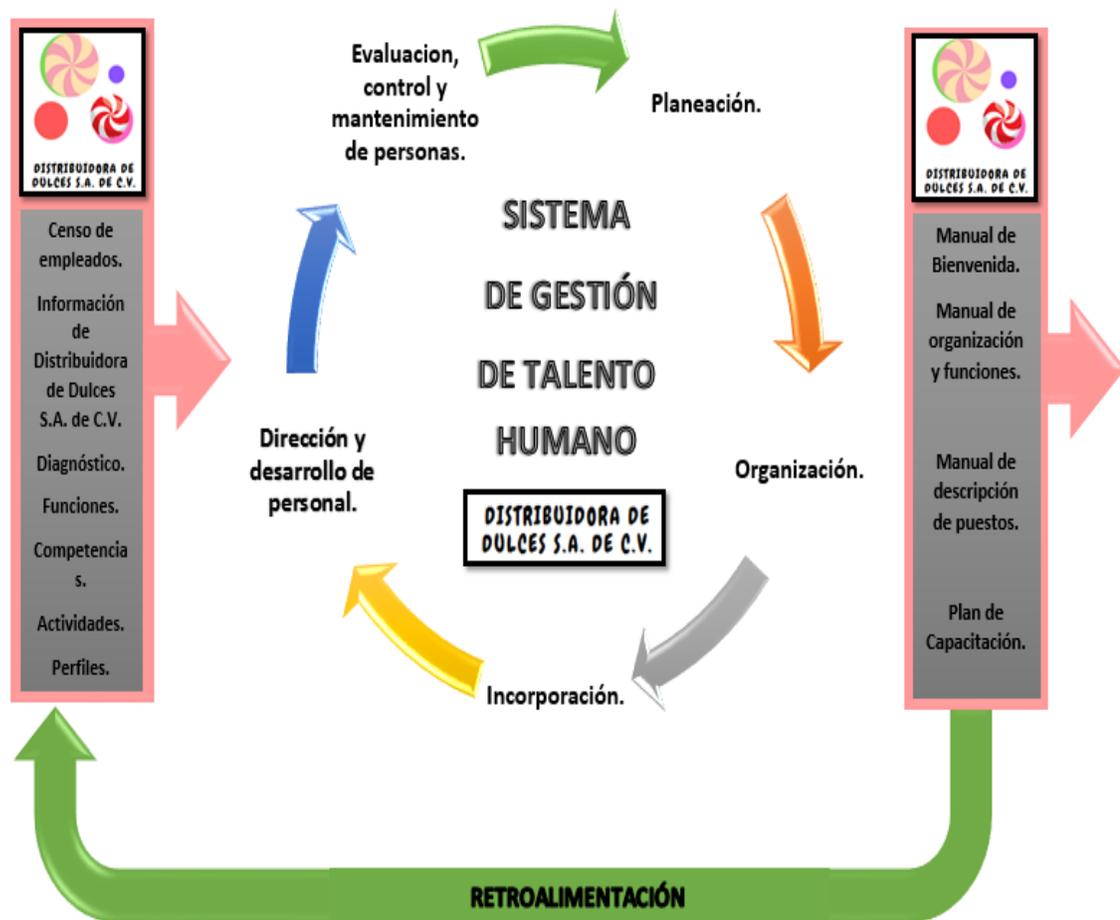
Considerando que este sistema contribuya a que el personal que integren la empresa apoyen el logro de objetivos, siendo una de las principales funciones de la administración del talento humano, que pretende encontrar al personal más adecuado, para cada puesto, además de ello adquirir mayor conocimiento de los procedimientos que conciernen a las actividades y puestos de trabajo en la empresa, así como el comportamiento del personal dentro de la misma.

B. Objetivo General

Proponer a la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., un sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer su administración.

C. Diagrama del sistema de gestión de talento humano

Cuando se llevó a cabo la investigación se apoyó de métodos y técnicas diferentes que ayudaron a facilitar y a obtener una guía lógica en el desarrollo del estudio los cuales son los siguientes:



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de graduación.

1. Entradas

1.1 Censo al personal

Dicha información se obtuvo del personal, tanto del área operativa como en lo administrativo dentro de la empresa, proporcionando el número de personal y sus respectivos cargos.

1.2 Información general de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

La información fue proporcionada por supervisor general de la empresa, entre las cuales se encuentra: Escritura de Constitución en donde se refleja el tipo de empresa, misión y visión, giro y en parte la estructura organizacional de la misma.

1.3 Diagnóstico y análisis

A través de la elaboración de encuestas y entrevista se obtuvieron los datos que posteriormente fueron tabulados por medio de hojas de cálculo de Excel, luego con dicha información seleccionada se procede a la elaboración de gráficos para representar los resultados de cada una de las preguntas de manera clara y precisa. La información de los resultados fueron interpretados para la elaboración del diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

1.4 Competencia

Capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y pericia para desarrollar con éxito un conjunto de actividades afines de acuerdo a pautas de desempeño que se consideran idóneos en el ámbito laboral.

1.5 Actividades

Conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para cumplir con las metas de un programa, ejecutando diferentes tareas o procesos.

1.6 Perfiles

Descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las actividades y tareas de una determinada profesión o trabajo.

2. Procesos

2.1 Planeación

La planeación del personal consiste en el proceso de decisiones con respecto al talento humano que se necesitan dentro de la empresa para lograr los objetivos y metas en un determinado tiempo. Para alcanzar todo el potencial dentro de ella necesita dotarse de las personas adecuadas para realizar los trabajos, se logrará a partir de una determinación del rumbo en el que se dirige la empresa mediante un análisis del entorno y las definiciones de estrategias que ayuden al logro de la filosofía, misión, visión, objetivos, políticas y valores que se implementarán.

1. Manual de Bienvenida
2. Manual de Organización
3. Manual de Descripción de Puestos
4. Manual de Reclutamiento y Selección
5. Manual de Evaluación de desempeño

Incluye la integración del talento humano a la empresa, el diseño de puestos y la evaluación del desempeño, determinación de las estructuras, procesos y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas que ayuden a la simplificación del trabajo.

A partir de la información obtenida se procederá a elaborar las herramientas siguientes:

2.2 Incorporación

Elaboración del manual de bienvenida para que el personal tenga una idea al inicio de sus labores sobre lo que la empresa realiza día a día. Además de las obligaciones y derechos que conlleva el trabajar dentro de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

El manual de bienvenida consistirá en la orientación, ubicación y supervisión que se efectuará al nuevo personal, durante el período de desempeño inicial (Período de prueba). Se les brindará la información acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución, su estado actual, objetivos y posicionamiento, misión, visión, y políticas de la empresa, el puesto de trabajo que va a ocupar, características, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizarán, expectativas de desarrollo, reglamentos entre otra información.

El manual de bienvenida es creado con la finalidad de transmitir la cultura empresarial, además para transmitir la información necesaria para que el nuevo personal se sientan aceptados y más en confianza; es necesario poner en práctica la inducción al personal al llegar a la empresa ya que por medio de esta ellos se hacen partícipes de todo lo relacionado con esta; por lo tanto es necesario y de mucha importancia la elaboración de un manual de bienvenida. Es de gran importancia contar con un documento claro y sencillo que tenga por finalidad guiar al personal de recién ingreso, durante el período inicial de desempeño. La inducción es una acción muy importante, esta ayuda a reducir la ansiedad por parte del personal al momento de ingresar a la empresa, también facilita una adaptación entre las necesidades individuales de cada uno de ellos y las condiciones de la empresa, de tal manera que con una adecuada inducción la empresa acelera el proceso de integración de su personal.

2.3 Dirección y desarrollo de personas

Actividad destinada a la conducción de los esfuerzos y de los recursos que forman la empresa hacia determinados objetivos, en esta etapa se orienta el recurso y el ejercicio de liderazgo. Para el logro de los objetivos en este aspecto se procede a la elaboración de un plan de capacitaciones que ayude al personal a complementar sus conocimientos y permita que desarrollen sus habilidades para lograr de manera más eficiente su trabajo.

2.4 Evaluación, control y mantenimiento de personas

El procedimiento para evaluar al personal se denomina “evaluación del desempeño”, este proceso administrativo generalmente se elabora por medio de programas formales de evaluación de resultados que se basa en información respecto al personal y el desempeño en su cargo. La evaluación y control ayudan a identificar problemas de supervisión, integración, cumplimiento de objetivos, motivación del personal, controla los procesos de selección, entrenamiento, desarrollo y capacitación, de la misma manera para conceder ascensos, premios, incentivos. Para lograr este control se procederá a la elaboración del manual de evaluación del desempeño.

3. Salidas

3.1 Manual de Bienvenida

Documento que servirá de ayuda a la empresa para completar de forma eficaz al nuevo personal que formarán parte de la empresa, siendo el objetivo principal hacer del conocimiento de ellos información respecto estructura jerárquica y física de la empresa, historia de la Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., reglamento interno, prestaciones, cultura organizacional, marco filosófico, normas, políticas y obligaciones. El manual de bienvenida será un recurso de orientación al personal que labora en la empresa y a los que se van incorporando, facilitando desde el momento de la inducción hasta la adaptación y así se puedan desempeñar de la mejor manera.

3.2 Manual de Organización

Ayudará a lograr que el nuevo personal asimile de manera fácil y rápida las actividades que deberá desempeñar en su puesto de trabajo, la unidad de mando de la que dependerán sus actividades, que se identifique con la organización y las interrelaciones jerárquicas.

3.3 Manual de Descripción de Puestos

Será una herramienta auxiliar para establecer y entender el manejo de cada uno de los puestos de trabajo, así como las características que la persona debe poseer y cumplir para poder realizar las actividades asignadas en su puesto de trabajo, deberá contener las actividades laborales, conductas, máquinas, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo que el puesto demande.

3.4 Programa de Capacitación

Se desarrollará en cuatro fases que ayudarán a la administración de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., que serán: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, implementación y evaluación; ayudará a incluir en el desarrollo del personal temáticas de interés, transmitiendo información por medio de diferentes métodos que colaboren al máximo desarrollo de habilidades de las personas para maximizar sus competencias laborales. El plan de capacitación determinará temáticas, su desarrollo y tiempo de duración.

3.5 Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección

Manual que se elabora con bases al desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la empresa, en incorporar y seleccionar al nuevo personal que cumpla con el perfil del puesto. Se fundamenta en proporcionar una gestión eficiente y transparente del reclutamiento y selección del personal adecuado. Presenta la forma como debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y selección, proporcionando la información necesaria para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos que cumplan con las competencias

y cualidades requeridas, tomando en cuenta que la decisión final corresponde al supervisor general de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

3.6 Manual de Evaluación de Desempeño

Esta herramienta permitirá evaluar al personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., de acuerdo a su responsabilidad en el puesto que labora y del personal nuevo el puesto que se le asigne y su aporte a la empresa, ayudando también a mejorar los resultados. Su principal objetivo será el de examinar el rendimiento y encontrar áreas de oportunidad para el personal, el equipo de trabajo y la empresa.

4. Retroalimentación

Permitirá a la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., retroalimentarse en toda la información que tenga a su disposición y actualizarse continuamente en cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de la administración de personal. Después de procesar todas las evaluaciones viene la etapa de retroalimentación lo cual no debe resaltar los puntos débiles de la empresa. Para mejorar será más factible enfocarse en las fortalezas; ya que esto ayudará a motivar al evaluado tanto en lo profesional como en lo personal debido a sus logros. La manera en que se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado, por eso se recomienda dar a entender los puntos negativos, sin llegar a afectar la sensibilidad del personal.

D. Creación de la unidad de talento humano

1. Misión de la unidad de talento humano

“Integrar, mantener e incentivar al personal idóneo para la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., asegurando que sean competentes, diseñando políticas, valores y herramientas para la buena gestión del talento humano y fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, para fomentar el buen desempeño, responsabilidad y compromiso”.

2. Visión de la unidad de talento humano

“Diseñar una Unidad que promueva el desarrollo integral de todo el personal de la empresa, por medio de la realización laboral y profesional, que contribuya a la mejora continua de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., fomentando la capacitación, desarrollo y permanencia del personal, adecuado para cada área dentro de la empresa por medio de estrategias orientadas a la gestión del talento humano”.

3. Objetivos de la unidad de talento humano

3.1 Objetivo General

Fortalecer el desarrollo del talento humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., mejorando el desarrollo y cumplimiento de los procesos establecidos que permitan crecer de manera productiva.

3.2 Objetivos Específicos

- Mejorar y fortalecer el sistema de gestión de talento humano, promoviendo el trabajo en equipo y las interrelaciones de mando.
- Aplicar en la empresa normas, políticas, procedimientos y planes de capacitaciones para todo el personal.
- Determinar los perfiles y competencias seleccionando al personal idóneo para cubrir los puestos o nuevos cargos que la empresa tenga al realizar nuevos proyectos.
- Establecer las necesidades de talento humano para cada nuevo proyecto que se ejecute; es decir, identificar si se necesita contratar personal nuevo o si se necesita reubicar personal antiguo y si necesita o no capacitación.

- Implementar un sistema de información de talento humano en el cual se lleve el registro de toda la información del personal para tomar decisiones sobre vacaciones, aguinaldo, jubilaciones, maternidad, altas y bajas, carrera dentro de la empresa, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.
- Generar programas de capacitación, talleres y toda actividad para el desarrollo de las habilidades del personal en diferentes áreas de la empresa.

4. Valores de la unidad de talento humano

- **Compromiso:** Tener comprensión de la importancia del trabajo actuando de forma responsable del cargo o puesto que ocupa dentro de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Disposición de parte del personal para trabajar en conjunto con los demás de manera proactiva y participativa, para el logro de las metas tanto de la empresa le asigna y personales.
- **Seguridad:** Garantizar la salud y seguridad del personal y de ir más allá de los requisitos legales para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes y enfermedades que puedan afectar la salud de todos los que laboran en la empresa.
- **Justicia:** Se hace referencia a estipular a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial, sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.

5. Estrategias y tácticas para implementar la unidad de talento humano

5.1 Estrategia general

Integrar a la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., el talento humano que cumpla con los perfiles y competencias que contribuyan en los diferentes procesos y de esta forma se logren los objetivos establecidos por la gerencia.

Utilizando los diferentes medios internos y externos, para los perfiles de nuevos cargos o puestos asimismo cuando un puesto queda vacante, aplicando las técnicas de reclutamiento eficaces para llenar las vacantes no solo para integrar personal para la empresa sino también para aumentar la posibilidad de retenerlos una vez contratados, disminuir costos, tiempo y rotación de personal.

5.2 Estrategias y tácticas específicas.

ETAPA	ESTRATEGIA
RECLUTAMIENTO	<p>Se debe de determinar con la correcta adquisición del candidato apropiado para desarrollar las actividades de un puesto de trabajo específico. Se convierte en aumento de productividad y en ahorro de tiempo y recursos por parte de la empresa, evitando escenarios de rotación laboral y pérdidas por incumplimiento de los objetivos.</p> <p>Búsqueda de candidatos: La empresa utiliza diferentes medios para captar la atención de perfiles capacitados que se acoplen en las necesidades de la empresa. El medio interno que se utilizará será por recomendaciones y el externo por anuncios en bolsa de trabajo y redes sociales.</p>
SELECCIÓN	<p>Terminado el proceso de reclutamiento y seleccionados los candidatos que realmente se ajustan en el puesto y a la empresa, previa comprobación de conocimientos, experiencia y capacidades. Se debe de tomar muy en cuenta una serie de condiciones y requisitos que son determinantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si cumplen los requisitos que exige el puesto de trabajo. • Comparar las características del candidato con el perfil del puesto. • Elegir las técnicas a utilizar en el proceso de selección de acuerdo a los requerimientos de cada puesto. • Evaluar las competencias del candidato para el puesto y su proyección dentro de la empresa. • Revisión del perfil del candidato este de acuerdo al salario y prestaciones que la empresa ofrece.

INDUCCIÓN	<p>Lograr que el nuevo personal identifique la empresa como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos de la empresa. Proceso de inducción deberá contener básicamente dos etapas que van en concordancia con el conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción general: Información general, proceso productivo y las políticas generales de la empresa. • Inducción específica: Orientación al personal sobre aspectos específicos y relevantes del puesto a desempeñar.
CAPACITACIÓN	<p>Implementar programas de capacitación y entrenamiento, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora para la empresa. Por medio de un programa de capacitaciones anuales de acuerdo a las necesidades que son requeridas por cada área trabajo y que ayuden a incrementar el potencial de la empresa mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros. Para capacitar y desarrollar al personal de Distribuidora de Dulces S.A. DE C.V. se propone los siguientes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en cursos y seminarios externos: Impartidos por el Instituto de Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), con temas que son solicitados por las diferentes áreas. Para fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización. • Rotación de puestos: Método que contribuye a que el personal adquieran nuevos conocimientos y experiencia en varios puestos. • Estudio de Casos: Donde se plantea casos por escrito en el área gerencial o en cualquier otra aérea de interés, a fin de que se tomen las diferentes medidas o alternativas de solución de alguna situación o problema que se esté dando dentro de la empresa. • Entrenamiento Interno: Impartidas por personas que laboran dentro de la empresa y que dominen temas específicos.

REMUNERACIÓN	<p>La remuneración por rendimiento ayuda a que el personal estén motivados y aumenten su productividad, desearán ver que su salario aumenta, y por lo tanto sacarán lo mejor de ellos para que los resultados se alcancen rápidamente y con éxito. Por ello, este sistema de retribución vincula los objetivos empresariales con el esfuerzo del personal. Establecer un sistema de remuneración por desempeño ya que es un método idóneo para integrar y retener al talento humano.</p> <p>La administración de la Unidad de talento humano garantiza la satisfacción del personal, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.</p>
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<p>Verificación periódica mediante un sistema a que permita apreciar y evaluar el rendimiento de una persona que desarrolla actividades en un determinado puesto de trabajo, en la cual se pueda evaluar la carga de trabajo y dificultades que tengan para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa. Mediante la evaluación de desempeño la empresa obtendrá criterios para realizar ascensos, traslados, despidos, mejoras en la gestión laboral, descubrir oportunidades de capacitaciones</p> <p>Para la empresa Distribuidora de Dulces S.A. DE C.V., la evaluación de desempeño se mantenga realizando una vez al año, para determinar si el personal cumple con los objetivos y actividades asignadas a cada puesto de trabajo. Uno de los métodos recomendados para evaluar al personal es la evaluación por competencias que permite el desarrollo del talento humano.</p>

ETAPA	TÁCTICA
RECLUTAMIENTO	<p>Para poder reclutar el área solicitante debe remitir a la Unidad de talento humano un documento en el que solicita abrir la vacante o puesto indicando las características y el perfil del personal a reclutar. Como primer paso utilizar los medios de comunicación interna de la empresa como anuncios en cartelera, correos electrónicos para notificar las plazas vacantes.</p> <p>Luego continuar con los medios externos como la prensa escrita, bolsas de trabajos, páginas web y otros. De esta forma se atraerá mayor cantidad de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.</p>
SELECCIÓN	<p>En la selección de personal se utilizará la entrevista como medio que permitan obtener la mayor información posible sobre el comportamiento, actitudes, expresiones y expectativas del nuevo personal.</p> <p>Además de verificar la información presentada en el currículum o solicitud de trabajo. La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar el personal capacitado para el puesto.</p> <p>El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede el candidato desempeñar el puesto que se le vaya asignar? • ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

INDUCCIÓN	<p>Inducción general</p> <ul style="list-style-type: none"> • En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo de la estructura organizativa de la empresa, historia, misión, visión, valores, objetivos de la empresa, tamaño de la empresa. • Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros). • Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo. <p>Inducción específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del puesto a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante. Es de suma importancia recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer. • Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del puesto, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. • El manual de organización para el puesto a desarrollar: En este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y actividades específicas del puesto a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, etc. • Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
------------------	--

REMUNERACIÓN	<p>Para lograr un sistema de gestión de talento humano positivo y generar un fortalecimiento en la empresa enfocada en la productividad se debe contar con un factor crítico el cual es la compensación del personal, misma que debe estar previamente establecida en el presupuesto anual de la empresa. Además de brindar oportunidades de desarrollo profesional como ascensos dentro de la empresa, seguridad e higiene ocupacional y otros.</p> <p>El personal deberá recibir salario justo, aguinaldo, vacaciones y bonificaciones y las prestaciones laborales según el marco legal como ISSS y AFP.</p>
EVALUACION DE DESEMPEÑO	<p>La evaluación por competencias es un proceso fundamental para el crecimiento de una empresa y para el desarrollo profesional de su personal. Este tipo de procesos requieren un diseño y planeación acorde a las necesidades de la empresa y su éxito depende de realizar un seguimiento dedicado a las diferentes fases, desde el inicio hasta la obtención de los resultados finales.</p> <p>Evaluación por competencias En este proceso abarca dos etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define una serie de elementos para evaluar y se califica a cada personal. • Se describe el rendimiento del personal, con conceptos breves, anotando los diferentes comentarios pertinentes sobre cada elemento.

6. Políticas del Sistema de Gestión de Talento Humano

6.1 Política general

El gerente de personal será el encargado de echar a andar el sistema de gestión de talento humano y de orientar administrativamente las estrategias de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, regulaciones que serán implementadas normativamente en el seno de la empresa con una finalidad de mejora.

6.2 Políticas específicas

Reclutamiento, selección e inducción

- ✓ La unidad de talento humano debe encargarse de contar con el personal adecuado, es decir, contar con la cantidad de personas que debe ser considerado para el departamento de talento humano.
- ✓ El personal que sean seleccionadas deben poseer un mínimo de experiencia en el área correspondiente o las competencias que sean necesarias para desempeñar el puesto.
- ✓ Utilizar métodos modernos para el proceso de reclutamiento y selección, difundirlo por diferentes medios como:
 - Bolsas de empleo en línea.
 - Anuncios en periódicos de mayor circulación en el país.
 - Redes sociales.
 - Sitio web.
 - Carteleras internas a la empresa.
 - Ferias de trabajo.
 - Referencias y recomendaciones.

- ✓ La unidad de talento humano deberá encargarse de proporcionar a cada uno de los nuevos integrantes de la empresa copias de los manuales correspondientes: manual de bienvenida, organización, manual de descripción de puestos de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
- ✓ Todo aspirante debe someterse a todo el proceso de reclutamiento y selección según los procedimientos que establezca el departamento de talento humano.
- ✓ Establecer un día por semana como mínimo, en el cual la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., reciban currículos.
- ✓ El gerente de talento humano será el encargado de determinar el perfil de la plaza solicitante y seleccionar al personal más idóneo para desempeñar el puesto vacante.
- ✓ Siendo el aspirante seleccionado y contratado deberá recibir una pequeña orientación e inducción para conocer la historia de la compañía y sus productos, relacionarse con sus compañeros, sentir los valores de la empresa etc. Sencillamente saber cómo funciona la empresa. Este proceso es clave para crear equipos de trabajo que desde el primer momento, pueden funcionar a pleno rendimiento.

Capacitación, Evaluación y Compensación

- ✓ El departamento de talento humano y los jefes de cada área se encargarán de diagnosticar la necesidad de capacitación del personal.
- ✓ El gerente administrativo se encargará programar las capacitaciones dos veces al año a través de programas de capacitaciones brindadas por diversas instituciones del país. Una de esas instituciones podrá ser El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
- ✓ La unidad de talento humano será la encargada de realizar la evaluación de desempeño utilizando el método de evaluación por competencias.

- ✓ Los jefes de cada área de trabajo serán los que pasen el instrumento proporcionado por el departamento de talento humano para evaluar a cada uno del personal que estén a su cargo.
- ✓ La unidad de talento humano estará encargada de definir cuáles serán los tipos de incentivos que se le proporcionara al empleado por un buen desempeño laboral.
- ✓ El jefe de cada área tendrá que compensar al personal por su buen desempeño laboral, con incentivos monetarios, materiales o beneficios intangibles.
- ✓ Se le dará la oportunidad de ascenso a todas las personas que hagan méritos debido a su desempeño, a los que tenga un título universitario o a los que al menos posean tres años de antigüedad desempeñando un mismo puesto, teniendo en claro que cumpla con las aptitudes requeridas para desempeñar la vacante; siempre y cuando exista y sea necesaria cubrir una plaza.

7. Método de recompensas y sanciones

El método de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la empresa ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.

El método de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo).

7.1 Sanciones no monetarias

Siempre que el personal incumple, cometiendo actos que no son agradables dentro de la empresa, estos son merecedores de una sanción no monetaria.

La empresa maneja un tipo de faltas cometidas y estos son:

- Las faltas leves: Las sanciones suelen consistir en amonestaciones y en suspensiones de empleo. Acorde el Código de Trabajo en el Art. 305.- El patrono podrá suspender hasta por un día al trabajador, por cada falta disciplinaria establecida en el reglamento interno.
- Por faltas graves: Pueden conllevar suspensiones de empleo y salario.
- Por faltas muy graves: Pueden consistir en inhabilitaciones para el ascenso y en suspensiones de empleo y salario, traslados a otro centro de trabajo y despido.

Faltas	Sanciones
• Falta de respeto a los compañeros de trabajo.	Amonestación verbal de parte del jefe inmediato.
• Falta a los días laborales injustificados.	
• Falta de compromiso con sus actividades asignadas en su puesto.	
• Dar información de la empresa (sabotaje).	
• Mal desempeño de las actividades realizadas.	Suspensión de labores.
• Hacer dos veces la misma falta por la que ya una vez se le sancionó .	
• Presentarse a la empresa con efectos de alcohol o droga.	
• Descuidos en las herramientas de trabajo que son proporcionadas por la empresa.	Despido.
• Revelar información confidencial de la empresa.	
• Aprovecharse del acceso que tiene en la empresa.	

7.2 Sanciones monetarias

Este tipo de sanción la aplica la empresa al personal, como medio de recompensa por algún imprevisto que ocurra, sea que se dañe o se pierda alguna materia prima con el que la empresa cuenta para que el personal desempeñe sus actividades.

A continuación, se detallan algunos motivos por lo que la empresa aplica sanciones monetarias:

Faltas	Sanciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida o daño de materia prima. 	Descuento bajo planilla.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcaciones de llegadas tardes a sus labores. 	Descuento del séptimo día de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia en horas de trabajo para asuntos personales. 	Descuento del día de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo rendimiento en metas propuestas. 	Descuentos en bono mensual.

7.3 Recompensas monetarias

Este incentivo es relevante, los beneficios que ofrece la empresa para el personal son una excelente herramienta para reconocer el buen rendimiento y hacer que cada uno de ellos se sienta valorado y apreciado y estas recompensas tienen son justas para todo el personal y además son específicas y claramente definidas.

A continuación, se muestra las diferentes recompensas que ofrece la empresa:

Méritos	Recompensas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena actitud. 	Aumento salarial, bonos, canastas alimenticias, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto entre compañeros. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr las metas fijadas. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener un buen rendimiento y perseverancia en su desempeño laboral. 	

7.4 Recompensas no monetarias

Los incentivos buscan estimular o inducir al personal a asumir una conducta determinada que, generalmente, está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación, se muestra las diferentes recompensas que ofrece la empresa:

Méritos	Recompensas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo. 	Ascenso laboral, reconocer los logros públicamente, proporcionar un día de descanso, paseos, convivios, horario flexible.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puntualidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen servicio al cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lealtad a la información proporcionada por la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen uso de la materia prima para realizar sus actividades. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo. 	

E. Programa de capacitación.

1. Plan de capacitación

1.1 Importancia

La empresa debe buscar mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Es necesario brindar una capacitación cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer descripciones de perfil de puesto o evaluaciones de desempeño.

El programa de capacitación le permite al personal poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno, mostrando una mejor imagen empresarial. Es necesario que el programa sea aprobado por los mandos superiores de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Crear un programa de capacitación para el personal con el fin de fortalecer el desempeño de sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, para contribuir al logro de los objetivos de la empresa y a la autorrealización personal en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

1.2.2 Específicos

- Mejorar el desempeño general de la empresa.
- Preparar al personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la empresa.
- Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otros cargos.

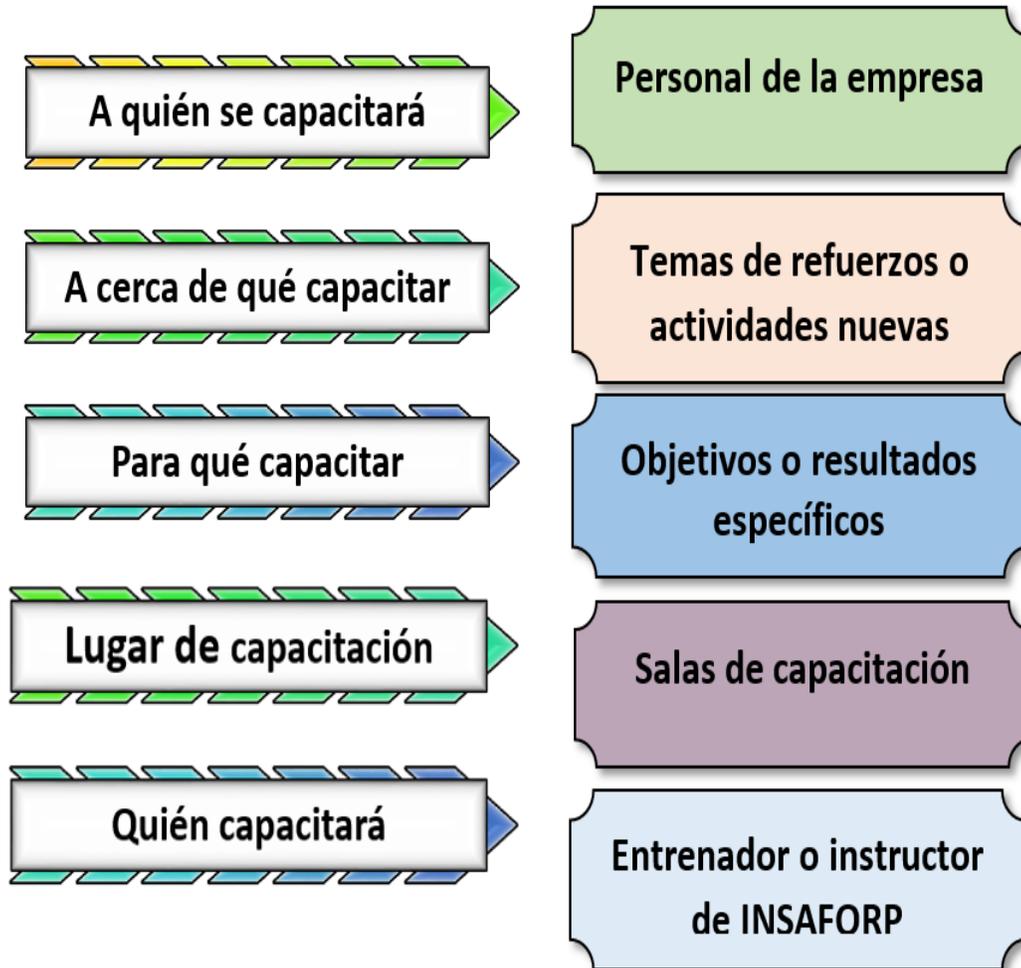
- Incrementar el conocimiento del personal para realizar trabajos específicos.
- Que el personal pueda manipular materiales, máquinas y equipamiento en forma eficiente.

1.3 Normas para su Implementación

- El gerente administrativo a través del jefe de talento humano procederá a analizar los cursos solicitados y necesarios donde se requiera de refuerzo en el desempeño del personal, se recurrirá al programa de capacitación.
- Dicho programa permitirá además fomentar el desarrollo y motivación del personal, para contribuir al fortalecimiento del servicio profesional.
- El programa de capacitación estará dirigido al personal técnico, operativo, administrativo, mandos medios y superiores de la entidad, utilizando diversas técnicas, entre las cuales se incluyen la impartición de cursos, adiestramiento de tareas, entrenamiento para el manejo de maquinaria especial que permitan incrementar la calidad y productividad en el trabajo.
- La capacitación podrá efectuarse de manera interna contando con instructores de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., o externa que sea impartida por facilitadores de diversas instituciones capacitadoras del país.

1.4 Programación de Capacitación

La programación de capacitación se debe diseñar de la siguiente manera:



1.5 Elección de los métodos de capacitación

La elección idónea de los métodos de capacitación para un adecuado proceso de enseñanza del personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., deberán estar sujetas a las distintas necesidades empresariales, desde la operatividad de sus actividades en el cargo que ocupa hasta el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el trabajo; beneficia a la empresa porque esto crea en el personal un compromiso y una responsabilidad en la empresa, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Para que el personal pueda participar en el programa de capacitación, la empresa deberá tener las siguientes consideraciones:

- Deberá ser asistencia obligatoria del personal inscrito en las capacitaciones, lo cual los jefes de cada área tendrán que llevar un control de asistencia por la acción de ser un beneficio personal, laboral y empresarial.
- Las capacitaciones se efectuarán en horarios variables, dentro o fuera del horario de labores y/o del centro de trabajo, dependiendo de su duración y del lugar donde sean impartidas las acciones programadas.
- El personal asistente a las capacitaciones deberán realizar una evaluación, del curso recibido para estimar el conocimiento adquirido de dichas capacitaciones.

1.6 Programa de Capacitación apoyados por INSAFORP.

➤ Pasos para inscribirse:

1. Empresa o institución debe registrarse en portal de INSAFORP online, una vez.
2. Indicar a Recursos Humanos de empresa interés en curso online.
3. Recursos Humanos debe contactar al proveedor de curso online.

➤ Requisitos para empleados:

- Ser trabajador de empresa cotizante a INSAFORP.
- Fotocopia del recibo del ISSS, con la última cotización cancelada por la empresa al INSAFORP.
- Contar con DUI y NIT.
- Llenar el formulario.
- Fotocopia de la planilla de la empresa solicitante, en donde aparezca la relación laboral de cada empleado que asistirá a la capacitación.

➤ Porcentaje de apoyo:

- Con INSAFORP algunos proveedores tienen el 100% de apoyo y otros solo 50% de apoyo (La empresa debe pagar 50%).
- Beneficio adicional al curso, refrigerio incluido (Sándwich + soda).

➤ Comprobante de participación:

- Como parte de comprobante de reconocimiento de participación en curso online, los proveedores emiten diploma en formato digital (PDF o imagen).
- La ejecución de las capacitaciones se realiza en un local contratado por el organizador de la capacitación o en sus propias instalaciones.

- El material didáctico, alquiler de instalaciones y mantenimiento de equipo estarán incluidos en el costo de cada curso.
- Las capacitaciones se imparten de acuerdo a la programación definida por los organizadores.
- Curso abierto es toda actividad de capacitación solicitada por las empresas a INSAFORP, que es organizada por proveedores de servicios, diseñada a partir de sus propios diagnósticos del mercado laboral, por medio del cual se atienden trabajadores de diferentes empresas bajo una misma capacitación.

➤ **¿Cuál es el objetivo del programa?**

- Fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización.
- Fortalecer competencias de los trabajadores, con temas de capacitación transversales.
- Fomentar la cultura de capacitación en las empresas.

➤ **¿Cuáles son las áreas de capacitación que se atienden?**

Las áreas de capacitación que se atienden en cursos abiertos son:

- 1) Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento Humano.
- 2) Gestión del Talento Humano por Competencias.
- 3) Liderazgo Personal.
- 4) Microsoft Excel Avanzado.
- 5) Excelencia en el Servicio al Cliente.

1.7 Contenido de los programas de cursos abiertos

CURSO: Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento Humano.			
HORARIO: Viernes y Sábado de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. RECESO: 2:30 p.m. - 3:00 p.m.		DURACIÓN: 40 horas.	PERIODO: Anual.
CUPOS DISPONIBLES: 20 Personas.			
LUGAR: Universidad José Simeón Cañas (UCA).		FACILITADO POR: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	
DIRIGIDO A:	• Departamento de Talento Humano.		
DESCRIPCIÓN DEL CURSO:	<p>Está diseñado para formar profesionales que sepan dar respuesta a las necesidades y retos del mercado desde el punto de vista de la gestión de las personas. Profesionales que afronten los cambios como la mejor forma de generar ventajas competitivas, que sepan convivir con las nuevas tecnologías, que comprendan a las nuevas generaciones de profesionales que se incorporan al mundo laboral, que estén concienciados con la conciliación de la vida profesional y laboral desde un comportamiento ético y que apuesten por el desarrollo, captación y retención del talento como la mejor forma de triunfar en el nuevo ecosistema empresarial.</p>		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:	Ser profesionales capaz de liderar un departamento que conecte y trabaje con todas las actividades de negocio de la empresa, a la vez, sepa adaptarse a los cambios del entorno.		
CONTENIDO:	Módulo 1	Duración: 20 Horas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificando y caracterizando los factores que intervienen en la gestión del talento humano. 2. Modelo clásico de la gestión humana. 3. Evolución de la gestión humana en el tiempo: tendencias asociadas. 4. ¿Cómo implantar cambios estratégicos para competir en base al talento humano? 5.Cuál es el rol actual de la gestión del talento como proceso estratégico en la organización.
	Módulo 2	Duración: 20 Horas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enlazando objetivos estratégicos con gestión humana. 2. Acción no anticipación, hoy en día los retos requieren acciones inmediatas ¿cuáles son esos retos? ¿qué acciones diferenciadoras ha realizado GH? 3. Benchmark para la reinención de la gestión del talento: aprendiendo de otras experiencias. 4. Evolución de la gestión humana en el tiempo: tendencias asociadas.
COSTO: Curso 50% financiado por INSAFORP para la empresa.			

CURSO: Gestión del Talento Humano por Competencias.			
HORARIO: viernes y sábado de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. RECESO: 2:30 p.m. - 3:00 p. m.		DURACIÓN: 36 horas.	PERIODO: Anual.
CUPOS DISPONIBLES: 25 Personas.			
LUGAR: Universidad José Simeón Cañas (UCA).		FACILITADO POR: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	
DIRIGIDO A:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefaturas de todas las Áreas. 		
DESCRIPCIÓN DEL CURSO:	<p>El presente curso tiene como finalidad realizar actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva del personal en la planificación, organización dirección, control y evaluación del talento humano, que determinan o inciden en el desempeño de la organización.</p>		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Saber orientar a las personas para tomar buenas decisiones. • Mejorar las capacidades (conocimientos, aptitudes y actitudes) del personal. 		
CONTENIDO:	Módulo 1	Duración: 12 Horas	1. Concepto, componentes y características de las competencias. 2. Tipos de competencias. 3. Críticas al enfoque de competencias.
	Módulo 2	Duración: 12 Horas	1. La gestión por competencias en el contexto de los enfoques estratégicos. 2. Beneficios derivados de la estructura profesional y la gestión por competencias. 3. Beneficios al trabajar con una gestión por competencias
	Módulo 3	Duración: 12 Horas	1. Riesgos al trabajar con una gestión por competencias 2. Las competencias como núcleo en la gestión del personal. 3. Competencias.
COSTO: Curso 50% financiado por INSAFORP para la empresa.			

CURSO: Liderazgo Personal.			
HORARIO: sábados de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. RECESO: 2:00 p.m. - 2:30 p. m.	DURACIÓN: 36 horas.	PERIODO: Anual.	
CUPOS DISPONIBLES: 40 Personas.			
LUGAR: Universidad José Simeón Cañas (UCA).		FACILITADO POR: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	
DIRIGIDO A:	• Jefaturas de todas las Áreas.		
DESCRIPCIÓN DEL CURSO:	El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:	• Obtener las competencias necesarias para la identificación de áreas de oportunidad gerencial para el logro de mejores resultados con equipos de trabajo, mediante el desarrollo de prácticas de identificación de las características del liderazgo.		
CONTENIDO:	Módulo 1	Duración: 12 Horas	1. Definición. 2. Liderazgo carismático. 3. Liderazgo autocrático. 4. Liderazgo democrático. 5. Liderazgo liberal.
	Módulo 2	Duración: 12 Horas	1. Las siete habilidades del líder Coach. 2. Conociendo al colaborador. 3. Motivación. 4. Relaciones humanas y la inteligencia social.
	Módulo 3	Duración: 12 Horas	1. Personas que nos amargan la vida. 2. Personas positivas. 3. Estilos de comunicación.
COSTO: Curso 50% financiado por INSAFORP para la empresa.			

CURSO: Excelencia en el Servicio al Cliente.			
HORARIO: Sábado de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.	DURACIÓN: 8 horas.	PERIODO: Anual.	
RECESO: 3:00 p.m. - 3:30 p. m.			
CUPOS DISPONIBLES: 15 Personas.			
LUGAR: APOYO EMPRESARIAL S.A. DE C.V		FACILITADO POR: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	
DIRIGIDO A:	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista. • Cajeras. • Auxiliares de caja. • Dependientes de sala. • Vendedoras. 		
DESCRIPCIÓN DEL CURSO:	La atención al cliente permite alcanzar un rendimiento de calidad, prestar un óptimo servicio, y ser un buen comunicador y representante de la organización a la que se pertenece.		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:	• Lograr y desarrollar habilidades en el manejo de técnicas taller destinado a entregar elementos fundamentales para el logro del perfeccionamiento en la relación con el cliente y la consiguiente atención		
CONTENIDO:	Módulo 1	Duración: 4 Horas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fidelización del cliente interno y externo. 2. Atención y manejo de quejas y reclamos. 3. Estrategias orientadas a la eficiencia en el servicio al cliente. 4. Desarrollo de normas del servicio al cliente. 5. Excelencia en el servicio al cliente.
	Módulo 2	Duración: 4 Horas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de habilidades y actitudes para alcanzar la excelencia en los servicios. 2. Formador de vendedores. 3. La magia de las ventas al estilo Walt Disney. 4. Vendiendo entre tiburones. 5. Neuroventas.
COSTO: \$500.00			

1.8 Cronograma de Capacitación.

Capacitaciones.	Cantidad de módulos.	Horas				Responsable.
		8	25	36	40	
Nuevas tendencias en la Gestión de Talento Humano.	Módulo 1					Facilitador de INSAFORP.
	Módulo 2					
Liderazgo Personal.	Módulo 1					Facilitador de INSAFORP.
	Módulo 2					
	Módulo 3					
Gestión de Talento Humano por Competencias.	Módulo 1					Facilitador de INSAFORP.
	Módulo 2					
	Módulo 3					
Microsft Excel Avanzado.	Módulo 1					Facilitador de INSAFORP.
	Módulo 2					
	Módulo 3					
Excelencia en el Servicio al Cliente.	Módulo 1					Facilitador de INSAFORP.
	Módulo 2					

1.9 Información sobre Capacitaciones.

Las capacitaciones serán impartidas por El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), como una institución de derecho público, con autonomía económica, administrativa y con personalidad jurídica, bajo responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación del talento humano.

Con el fin de generar oportunidades de inclusión social y laboral, a través de acciones integrales, que les permitan elevar el perfil profesional.

Las capacitaciones son incluyentes, en cuanto a género, para que todos tengan las mismas posibilidades de capacitarse; sin embargo cada uno de los programas tiene sus propios perfiles ocupacionales por lo que los requisitos de participación varían.

El costo de capacitación e información de cada curso está reflejado en el anexo N° 6, de igual manera se mostrara un ejemplo de diploma que acredita El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) por la finalización de cada curso (Anexo N°7).

F. Plan de implementación para la creación del Departamento de Talento Humano de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Este plan de implementación que a continuación se presenta, contiene los objetivos, recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de la creación del Departamento de Talento Humano.

1. Objetivos

1.1 General

Determinar los recursos necesarios para echar andar el departamento de talento humano con el fin de fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

1.2 Específicos

- Determinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo la implementación de la creación del departamento.
- Elaborar el presupuesto en unidades monetarias para respaldar la implementación de la propuesta del trabajo de investigación.
- Elaborar una programación de todas las actividades que se van a realizar durante la ejecución.

2. Determinación de recursos necesarios para la ejecución del departamento de talento humano.

2.1 Recursos Humanos

El departamento de talento humano se creará para fortalecer la administración de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., así mismo, para echar andar el funcionamiento del departamento se implementaran los manuales administrativos que permitirá mejorar sus procesos internos.

Las personas que harán posible la creación del departamento son:

- Gerente General
- Supervisor General

2.2 Recursos Materiales

Para la implementación de la creación del departamento de talento humano será necesario el equipamiento del lugar de trabajo para cada puesto.

Tales como:

2.2.1 Mobiliario y equipo

Para dar funcionamiento al departamento de talento humano es necesario hacer una inversión en recursos materiales que ayudarán a que dicha área se desempeñe de la manera más adecuada.

A continuación, se presenta la inversión del mobiliario y equipo para los tres puestos que integraran el departamento de talento humano.

Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IVA	IVA (13%)	Precio unitario con IVA	Total anual
Escritorio de Oficina	3	\$ 441.59	\$ 57.41	\$ 499.00	\$ 1,496.99
Silla giratoria	3	\$ 52.74	\$ 6.86	\$ 59.60	\$ 178.79
Computadora	3	\$ 786.73	\$ 102.27	\$ 889.00	\$ 2,667.01
Fotocopiadora	1	\$ 1,061.95	\$ 138.05	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Teléfono	3	\$ 100.00	\$ 13.00	\$ 113.00	\$ 339.00
Impresora	1	\$ 167.26	\$ 21.74	\$ 189.00	\$ 189.00
Oasis	1	\$ 158.41	\$ 20.59	\$ 179.00	\$ 179.00
Archivero de 4 gavetas	3	\$ 300.00	\$ 39.00	\$ 339.00	\$ 1,017.00
Juego de sala	1	\$ 486.73	\$ 63.27	\$ 550.00	\$ 550.00
Total					\$ 7,816.81
Consolidado de las sucursales: Office Depot, Curacao y Copy Sistem					

2.2.2 Papelería y artículos de oficina

Son el suministro de artículos que se necesitan en una oficina y son requeridas para el departamento de talento humano.

A continuación, se presenta una lista de papelería por año, para cada puesto de trabajo del departamento de Talento Humano:

Papelería y artículos de oficina para: Gerente de Talento Humano Planillero (a) Secretaria	Cantidad	Precio unitario sin IVA	IVA (13%)	Precio Unitario con IVA	Total anual
Resma de papel bond tamaño carta	20	\$ 3.54	\$ 0.46	\$ 4.00	\$ 80.00
Resma de papel bond tamaño oficio	7	\$ 3.94	\$ 0.51	\$ 4.45	\$ 31.17
Caja de folder tamaño carta	15	\$ 4.07	\$ 0.53	\$ 4.60	\$ 68.99
Caja de folder tamaño oficio	7	\$ 4.34	\$ 0.56	\$ 4.90	\$ 34.33
Caja de clips	5	\$ 0.80	\$ 0.10	\$ 0.90	\$ 4.52
Caja de lapiceros	5	\$ 3.36	\$ 0.44	\$ 3.80	\$ 18.98
Corrector	4	\$ 0.88	\$ 0.11	\$ 0.99	\$ 3.98
Caja de fasters	5	\$ 2.65	\$ 0.35	\$ 3.00	\$ 15.00
Engrapadora	2	\$ 3.54	\$ 0.46	\$ 4.00	\$ 8.00
Perforador	1	\$ 2.12	\$ 0.28	\$ 2.40	\$ 2.40
Caja de grapas	4	\$ 0.80	\$ 0.10	\$ 0.90	\$ 3.60
Caja de lápiz	5	\$ 1.02	\$ 0.13	\$ 1.15	\$ 5.76
Saca grapas	1	\$ 0.88	\$ 0.11	\$ 0.99	\$ 0.99
Caja de marcadores	3	\$ 6.15	\$ 0.80	\$ 6.95	\$ 20.85
Caja de Pines de colores	1	\$ 2.12	\$ 0.28	\$ 2.40	\$ 2.40
Botellas de tinta color negra	10	\$ 10.53	\$ 1.37	\$ 11.90	\$ 118.99
Botellas de tinta color magenta	10	\$ 9.74	\$ 1.26	\$ 11.00	\$ 110.00
Botellas de tinta color cian	10	\$ 9.73	\$ 1.27	\$ 11.00	\$ 110.00
Botellas de tinta color amarillo	10	\$ 12.74	\$ 1.66	\$ 14.40	\$ 144.00
Tijera	1	\$ 2.57	\$ 0.33	\$ 2.90	\$ 2.90
Basurero	1	\$ 3.88	\$ 0.51	\$ 4.39	\$ 4.39
Cinta scotch	2	\$ 0.70	\$ 0.09	\$ 0.79	\$ 1.58
Organizador de escritorio	1	\$ 6.11	\$ 0.79	\$ 6.90	\$ 6.90
Blister de Borradores	4	\$ 0.53	\$ 0.07	\$ 0.60	\$ 2.40
Post	5	\$ 1.11	\$ 0.14	\$ 1.25	\$ 6.25
Ampos	12	\$ 5.22	\$ 0.68	\$ 5.90	\$ 70.80
Papeleras	2	\$ 17.61	\$ 2.29	\$ 19.90	\$ 39.80
TOTAL					\$ 918.98
Office depot					
Teléfono: 2260-4049					
Dirección: 0641 heroes, 49 y 51 Avenida Norte y Alameda Juan Pablo II Colonia Las Terrazas.					

2.3 Recursos Financieros

Para la creación del departamento de talento humano es importante realizar un presupuesto que refleje los gastos en los que tiene que invertir la empresa, así poder cumplir con los requerimientos que son solicitados para la eficiente administración del personal, estos gastos son los siguientes:

Planilla de salarios

Puesto	Salario	Renta	ISSS Trabajador	AFP Trabajador	Liquido	ISSS Patronal	AFP Patronal	Total General
Gerente de Talento Humano	\$ 800.00	\$ 98.42	\$ 24.00	\$ 58.00	\$ 619.58	\$ 60.00	\$ 62.00	\$ 922.00
Planillero (a)	\$ 600.00	\$ 58.42	\$ 18.00	\$ 43.50	\$ 480.08	\$ 45.00	\$ 46.50	\$ 691.50
Secretaria	\$ 350.00	\$ 19.21	\$ 10.50	\$ 25.38	\$ 294.91	\$ 26.25	\$ 27.13	\$ 403.38
Total mensual	\$ 1,750.00	\$ 176.05	\$ 52.50	\$ 126.88	\$ 1,394.57	\$ 131.25	\$ 135.63	\$ 2,016.88

Consolidado total de Gastos:

Descripción	Total mensual	Total anual
Presupuesto de capacitación		\$ 774.95
Planilla del departamento de Talento Humano	\$ 2,016.88	\$ 24,202.56
Mobiliario y equipo	-	\$ 7,816.81
Papelería y artículos de oficina	-	\$ 918.98
Total		\$ 32,938.35

Los gastos que incurrirán en la implementación de la creación del departamento de Talento Humano serán cubiertos con fondos de la empresa.

G. Bibliografía.

1. Libros

- ✓ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 8^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2007.
- ✓ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 9^a edición. Mc Graw Hill. México, año 2011.
- ✓ Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos. 11^o edición. Pearson Educación, México, año 2009.
- ✓ Werther William B. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas, 6^a edición. Mc Graw-Hill, México, año 2008.

2. Trabajos de graduación

- ✓ “Sistema de gestión de talento humano que contribuya a fortalecer la administración de la clínica Parroquial Inmaculada Concepción, ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de la Libertad, Mirian Torres, Flor Granados y otros, San Salvador UES 2017.”
- ✓ “Estudio sobre la Auditoria Interna de Talentos para la definición de Estrategias en la Gestión del Talento Humano a nivel de Gerencias y Jefaturas de una Empresa Metal Mecánica. Ubicada en el Departamento de La Libertad, Luis Mendoza, Julia Orellana y otros. San Salvador UES 2006-2007.”
- ✓ “Plan de Capacitación en Relaciones Interpersonales para Contribuir para Fortalecer el Desempeño de los Empleados de la Alcaldía Municipal de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán, García Sánchez Rosa Marleny, Hernández Méndez Mirna Yamileth. Año 2016.”
- ✓ “Modelo de Evaluación por Competencia que Contribuya a Fortalecer el Desempeño del Personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán, Saturnino Alberto Cabrera Jiménez, Xiomara Beatriz Flores Jirón. Año 2016.”

3. Leyes

- ✓ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281; de 16 de diciembre de 1983.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No 242, Tomo No 313, el 21 de diciembre de 1991.
- ✓ Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto Legislativo No. 1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No 226, Tomo No 161, el 11 de diciembre de 1953.
- ✓ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No 241, del Tomo No 349, de fecha 22 de diciembre de 1996.
- ✓ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa Legislativo No 667, de fecha 16 de mayo de 2014, publicado en el Diario Oficial No 90, del Tomo No 403, de fecha 20 de mayo de 2014.
- ✓ Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad. D.L. No 888, de fecha 02 de mayo del 2000, Publicado en el D.O. No 95, Tomo No 347, de fecha 24 de mayo de 2000.
- ✓ Código de Trabajo de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No 15, de fecha 30 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No 142, Tomo No 236, del 31 de julio de 1972.
- ✓ Código de Salud de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial No 86, Tomo No 299, de fecha de 11 de Mayo de 1988.

- ✓ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No 254, de fecha 22 de abril del 2010, Publicado en el Diario Oficial. No 82, Tomo No 387, de fecha 05 de mayo de 2010.
- ✓ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) Decreto Legislativo N°296 de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No 143, Tomo N° 316, el 31 de julio de 1992.

4. Otros

Sitios webs

- ✓ Aspectos generales de la industria confitera y de las empresas productoras y comercializadoras de confites ubicadas en los municipios de San Salvador Mejicanos. <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7167/2/664.153-G146dCapitulo%20I.pdf>
- ✓ Aspectos generales de la industria confitera y de las empresas productoras y comercializadoras de confites ubicadas en los municipios de San Salvador Mejicanos.
[http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7167/2/664.153-G146dCapitulo%20I.pdf /](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7167/2/664.153-G146dCapitulo%20I.pdf/)
- ✓ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). [file:///C:/Users/User/Downloads/SLV_2016_EHPM_v01_M_DIGESTYC-TEC-CIIU_Rev4.pdf /](file:///C:/Users/User/Downloads/SLV_2016_EHPM_v01_M_DIGESTYC-TEC-CIIU_Rev4.pdf)
- ✓ Generalidades de la Confitería Americana S.A. de C.V.
https://padlet.com/gtoncecostos01/Grupo_Trabajo_11/
- ✓ Generalidades de la empresa Confitería Americana S.A. DE C.V.
https://studylib.es/doc/841932/descripcionconfiteriaamericana_eq/
- ✓ Tu diccionario hecho fácil. <https://www.definicionabc.com/general/sistema.php/>

- ✓ Clasificación de los Sistemas de Información.
<http://mafersaonam.blogdiario.com/1442252425/clasificacion-de-los-sistemas-de-informacion/>
- ✓ Tipos de sistemas por su origen
<http://martitha-rivera.blogspot.com/2011/09/subtema-22-tipos-de-sistemas-por-origen.html>
- ✓ Teoría general de sistemas
<https://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml>
- ✓ Definición de suprasistemas
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/suprasistema.php>
- ✓ Teoría de sistemas
<https://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml>
- ✓ Tipos de sistemas por su origen
<http://martitha-rivera.blogspot.com/2011/09/subtema-22-tipos-de-sistemas-por-origen.html>
- ✓ Teoría general de sistemas
<https://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml>
- ✓ Definición de suprasistemas
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/suprasistema.php>
- ✓ Teoría de sistemas
<https://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml>
- ✓ Definición de sistema económico
<https://definicion.de/sistema-economico/>

- ✓ Los procesos de gestión.
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf/>
- ✓ Talento humano 2013, fecha: domingo 17 de marzo de 2013, 13:40.
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html/>
- ✓ Aspectos básicos en la gestión del talento humano.
<https://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml/>
- ✓ Principales estrategias de administración del talento humano.
<https://www.aguaeden.es/blog/principales-estrategias-de-administracion-del-talento-humano/>
- ✓ Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866/>
- ✓ Definición de remuneración.
<https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion/>
- ✓ Administración general.
<https://www.monografias.com/trabajos92/administracion-general/administracion-general.shtml/>
- ✓ Organización Internacional del Trabajo. El Salvador. Miembro de la OIT: Miembro de 1919 a 1939 y desde 21.06.1948 - Región OIT: América - Lengua de correspondencia con la OIT:

 Español.www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102835

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11110:0::NO:11110:P11110_COUNTRY_ID:102835

- ✓ Conceptos básicos de la teoría general de sistemas.

<https://www.google.com/search?sa=X&q=ejemplo+de+sistema+abierto+en+una+empresa&tbm=isch&source=univ&client=firefox-b&ved=2ahUKEwjux5KQ7YvAhWOrFkKHbF1CIMQsAR6BAgGEAE&biw=1366&bih=654#imgrc=oaZAu-9t2QLWcM:>

Revista

- ✓ Revista “Central América data.com”; Información de mercados en centro américa.

Sábado 6 de Julio de 2019 - actualizado: viernes, 7:08 p.m.

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Confites_y_chocolates_Importaciones_crecen_3/

Anexos

Anexo N° 1
“Manual
De
Bienvenida”

MANUAL DE BIENVENIDA.



**DISTRIBUIDORA DE DULCES
S.A. DE C.V.**



Manual de Bienvenida

Índice

A. Introducción.....	i
B. Objetivos del manual.....	1
1. General.....	1
2. Específicos.....	1
C. Carta de bienvenida.....	2
D. Importancia.....	3
E. ¿Quiénes somos?.....	3
F. Breve historia.....	3
G. Actividad que realiza.....	4
H. Ubicación geográfica.....	5
I. Filosofía organizacional.....	5
1. Nuestra misión.....	5
2. Nuestra visión.....	5
3. Nuestros valores.....	5-6
J. Estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	6
K. Políticas y normas internas de comportamiento y condiciones de trabajo.....	7
1. Conducta.....	7
a. Obligaciones.....	7-8
b. Prohibiciones.....	8
c. Amonestaciones.....	8-9
2. Jornada laboral.....	9
a. Horario.....	9
L. Derechos y beneficios.....	10
1. Días festivos o asueto.....	10
2. Convivios familiares.....	10



Manual de Bienvenida

3. Salario.....	11
4. Deducciones.....	11
M. Prestaciones.....	11
1. Seguro de vida y riesgos.....	11
2. Vacaciones.....	11
3. Día de descanso.....	12
4. Aguinaldo.....	12
N. Prestaciones adicionales.....	12
O. Seguridad y salud ocupacional.....	13
1. Identificar riesgos puros en el trabajo.....	13
2. Técnicas analíticas reactivas o posteriores al accidente/ incidente.....	14

DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.



Manual de Bienvenida

i

A. Introducción

El presente manual de Bienvenida de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., pretende darle a conocer al personal de nuevo ingreso, y los que ya forman parte de la estructura, sobre las autoridades, antecedentes históricos, organización e información general de la institución. De igual modo, acerca de las políticas, normas, reglamentos, derechos y obligaciones, de las personas que pertenecen a la empresa.

Tiene la finalidad de que conozca la empresa a la que ahora pertenece. Asimismo, poseer las bases para un adecuado desempeño del trabajo y con ello, adaptarse e identificarse mucho más con esta. Desde ahora y durante su estancia, debe adquirir el compromiso de cumplir con todas las obligaciones, gozar de los beneficios como colaborador y desarrollar su máximo esfuerzo para que, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades y objetivos empresariales y personales.

Siéntase a gusto y entusiasta porque ya forma parte de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., le pedimos leer con atención y por completo el presente manual que constituye su primera capacitación.



Manual de Bienvenida

1

B. Objetivos del manual

1. General

Lograr que el personal de nuevo ingreso se integre al ambiente laboral en el menor tiempo posible y comprenda claramente la forma en que se encuentra estructurada la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., sus políticas, derechos y obligaciones correspondientes.

2. Específicos

- Servir de guía al nuevo personal para canalizar las dudas relacionadas con el trabajo, la operación, las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho como miembros de la empresa.
- Ser una herramienta de fácil consulta con el fin de dar una orientación respecto a normas y políticas propias de aplicación interna y externa en la dependencia, lo que permitirá la inducción del nuevo personal.



Manual de Bienvenida

2

C. Carta de bienvenida

¡Bienvenido a Distribuidora de Dulces S.A de C.V.!

En primer lugar quiero darle la más sincera bienvenida a Distribuidora de Dulces S.A de C.V., desde este momento forma parte de una compañía con más de 85 años de experiencia, con una solidez que le va a permitir estar orgulloso del grupo al que pertenece.

Lo más importante es que desde hoy podrá disfrutar de una de las cualidades principales de nuestra empresa: El trato hacia todo el personal nuestro es que eres el factor principal de nuestro servicio. La parte esencial. Lo que realmente hará la diferencia del resto de empresas.

Estamos conscientes de la importancia que tiene un ambiente ameno de trabajo, pues esto permite el mejor desempeño de sus miembros, la disposición, la ayuda y la cooperación, considerando los elementos básicos para la creación de un ambiente laboral armonioso, nos enorgullece en darle a conocer los antecedentes históricos de su creación, su estructura organizativa y los productos que de él se emanan.

Obtendrá a su alcance todos los beneficios que figuran en este manual y sobre todo, nuestra predisposición a ayudarle ante cualquier duda, a acompañarle, y a responder a sus inquietudes en persona, siempre que nos necesites.

Un saludo muy cordial.

Lic. Javier Cabrera Roca

Gerente General



Manual de Bienvenida

3

D. Importancia

El manual de bienvenida es una herramienta de mucha importancia ya que dispone de toda aquella información que ayuda al nuevo personal integrarse más rápidamente. En la empresa, el manual de bienvenida debe perseguir un enfoque dirigido hacia las políticas de comunicación interna y de recursos humanos, con el objetivo de adaptar al nuevo trabajador a los valores y estilo de gestión de la compañía lo antes posible.

E. ¿Quiénes somos?

Somos una empresa líder en el mercado de dulces y confites en El Salvador. Trabajando comprometidos para la satisfacción de nuestros clientes y consumidores, ofreciéndoles calidad en el producto y una excelente atención por parte del personal.

Actualmente la empresa tiene presencia en los mercados de la región: Guatemala, Nicaragua, Belice, Panamá, Honduras, Costa Rica, República Dominicana y Haití. Con proyecciones de venta a los Mercados en el sur de México y Estados Unidos.



F. Breve historia

Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., fue fundada en 1986 por Javier Cabrera Roca, sin saber que darían vida a una de las empresas de mayor tradición en el país. Iniciamos operaciones en una casa situada en la 3ª calle oriente, en el centro de San Salvador. Al inicio, únicamente fabricábamos dulces artesanales y nuestras reconocidas Sorpresas para niños, productos que han estado presentes en el mercado hasta la fecha.



Manual de Bienvenida

G. Actividad que realiza

Nos dedicamos a la fabricación y venta de dulces y confites. Entre nuestra variedad de producto se encuentran los siguientes:





Manual de Bienvenida

5

H. Ubicación geográfica



I. Filosofía organizacional

1. Nuestra misión

Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, innovación y precios accesibles, procurando satisfacer sus necesidades mediante un servicio personalizado, en un ambiente agradable.

2. Nuestra visión

Ser una empresa líder en comercialización y distribución de dulces y confites a nivel nacional e internacional, buscando la excelencia día con día, contribuyendo a la satisfacción de los clientes y consumidores ofreciéndoles precios a su alcance.

3. Nuestros valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Innovación
- Calidad

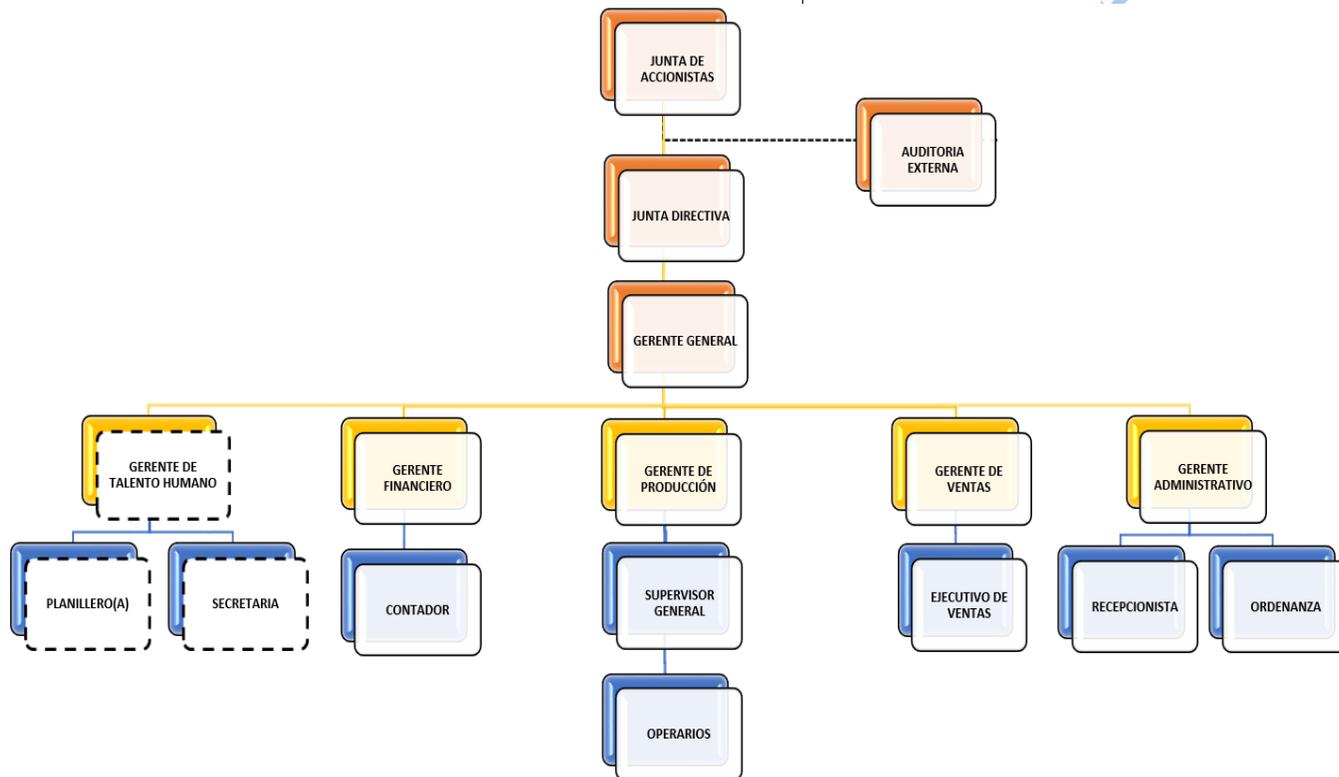


Manual de Bienvenida

- Excelencia
- Transparencia
- Lealtad
- Trabajo en equipo

J. Estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Organigrama estructural Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
Año 2019



ELABORÓ: Equipo de Trabajo de Graduación.

FECHA: 07 de Octubre 2019





Manual de Bienvenida

7

K. Políticas y normas internas de comportamiento y condiciones de trabajo

1. Conducta

a. Obligaciones:

- Respetar el horario ya establecido, proporcionando sus servicios con diligencia, capacidad, esmero, eficiencia, de acuerdo a las instrucciones de los jefes inmediatos.
- Guardar rigurosa reserva sobre aquellos asuntos de los cuales tuviera conocimiento por razón del cargo y de todo aquello, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la institución.
- Presentar buena conducta en el desempeño de las funciones asignadas.
- Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empresario, de acuerdo con las instrucciones recibidas de éste.
- Tratar con esmero y cortesía, a todas las personas y los empleados que forman parte de la estructura de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
- Participar en los programas de capacitación y adiestramiento cuando se le haya asignado.
- Cumplir con el reglamento interno de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., con las obligaciones que les impone el código de trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales
- Ser y mantenerse leal a la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
- Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, acerca de cualquier situación que, a su juicio, entrañe, por motivos razonables, un riesgo para la salud y seguridad del personal.



Manual de Bienvenida

8

- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad competente con el fin de proteger la seguridad y la salud del personal en el trabajo.

b. Prohibiciones:

- Percibir, aceptar, solicitar o hacerse prometer donativos y gratificaciones en función del cargo.
- Faltar al trabajo o ausentarse durante las horas laborales sin previo permiso, causa justificada o licencia del respectivo jefe.
- Presentarse a su lugar de trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, así como ingerirlas dentro de las instalaciones de la empresa.
- Portar armas de cualquier clase dentro de las instalaciones.
- Tratar irrespetuosamente a los compañeros de trabajo.
- Utilizar los elementos útiles del trabajo, documentos o cualquier otro bien, con fines personales.

c. Amonestaciones:

Cualquier infracción cometida, será sujeta de amonestación de la siguiente manera:

a) Amonestación verbal y escrita.

b) Suspensión hasta por un día, durante el cual el trabajador perderá el derecho al sueldo correspondiente.

c) Terminación del contrato de trabajo, por las siguientes causas:

- Negligencia reiterada.



Manual de Bienvenida

9

- Pérdida de confianza
- Revelar información confidencial.
- Actos graves de inmoralidad.
- Irrespeto y actos que perturben la disciplina.
- Ocasionar perjuicios maliciosamente o por negligencia a los bienes corporativos o colocarlos en peligro.
- Presentarse a sus labores o ingerir en el lugar de trabajo licor o drogas.
- Otras faltas conforme al Reglamento Interno de Trabajo.

2. Jornada laboral:

La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias, de lunes a viernes y días sábados cuatro horas. Pueden pactarse ocasionalmente en horas extraordinarias, cuando en circunstancias imprevistas especiales o necesarias lo exijan, de acuerdo a previa autorización de la Gerencia General.

a. Horario:

- **De lunes a viernes:**

Hora de Entrada: 8:00 a.m.

Receso para la comida: de 12:00 m. a 1:00 p.m.

Hora de Salida: 5:00 p.m.

- **Día sábado:**

Hora de Entrada: 8:00 a.m.

Hora de Salida: 12:00 m.d.





Manual de Bienvenida

10

L. Derechos y beneficios

Distribuidora de Dulces S.A de C.V., le otorga los siguientes derechos y beneficios:

1. Días festivos o asueto:

El personal tiene derecho a vacaciones pagadas según se establece en la ley; días de asueto remunerados son los siguientes:

Días de asueto.
a) Primero de Enero.
b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa.
c) Primero de Mayo.
d) Diez de Mayo.
e) Diecisiete de Junio.
f) Quince de Septiembre.
g) Tres, cinco y seis de Agosto.
h) Dos de Noviembre.
i) Veinticinco de Diciembre.

2. Convivios familiares:

Estos eventos se desarrollan con el fin de lograr una mayor integración en el equipo de trabajo, tomando un espacio para liberarse del estrés.

Por lo tanto la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., otorga al personal dos paseos recreativos al año, juntos en familia; de esta manera pasar un rato a meno y disfrutar de un ambiente agradable y relajante fuera de las instalaciones de la empresa.





Manual de Bienvenida

11

3. Salario:

Asimismo, se le asignará un salario que le será pagado quincenalmente, con forme al puesto de trabajo y las actividades que realice.

4. Deducciones:

Las deducciones que se le aplica al salario del personal de la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V. :

- ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social)
- AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones)
- ISR (Impuesto Sobre la Renta)

M. Prestaciones

1. Seguro de vida y riesgos:

En el momento que usted pasa a formar parte del equipo de trabajo de la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., automáticamente será incorporado al seguro colectivo de vida, seguro de vida por muerte.

2. Vacaciones:

Para tener derecho a vacaciones en Distribuidora de Dulces S.A de C.V., deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.





Manual de Bienvenida

12

3. Día de descanso:

Como parte de la empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., tendrá derecho a un día de descanso remunerado, así como a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso.

4. Aguinaldo:

Recibirá el aguinaldo según la Ley, se realiza entre el 12 y 20 de diciembre de cada año.

Acorde al tiempo que tenga de laborar en la empresa y el salario devengado el aguinaldo se calculara de la siguiente manera:

Tiempo de Laborar	Valor Equivalente
Un año y menos de tres años de servicio.	Salario de diez días.
Tres años o más y menos de diez años de servicios.	Valor equivalente al salario de quince días.
Diez o más años de servicio.	Valor equivalente al salario de dieciocho días.

N. Prestaciones adicionales:

- Entrega de uniformes
- Almuerzo y refrigerio gratis
- Celebración de cumpleaños
- Canasta básica
- Bonos
- Salidas recreativas
- Fiesta navideña



Manual de Bienvenida

13

O. Seguridad y salud ocupacional:

La empresa Distribuidora de Dulces S.A de C.V., ofrece a su personal un ambiente de trabajo adecuado, que cumple con los estándares establecidos en el convenio: C155 - Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 que habla de prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo. Ya que son partes integrantes de las condiciones de trabajo. Su regulación en la empresa y la aplicación por todos los elementos de la misma hace necesario un conocimiento generalizado.

1. Identificar riesgos puros en el trabajo.

En este proceso de identificación se refiere a las consecuencias que puede dar lugar cada uno de los riesgos puros, consecuencias que serán siempre pérdidas:

- Para las personas (lesiones, enfermedad, fatiga, insatisfacción).
- Para la propiedad (en bienes muebles e inmuebles).
- Para el proceso (tiempos perdidos, calidad, deteriorada).

Por lo tanto, se considera que la seguridad es un estado deseable de las personas frente a los riesgos.





Manual de Bienvenida

14

2. Técnicas analíticas reactivas o posteriores al accidente/ incidente

Son técnicas cuya aplicación tiene lugar después de haber sucedido los accidentes o incidentes, cuya finalidad es afectar la repetición del contacto y que sirven para conocer y entender el porqué de los sucesos no deseados, esta finalidad permite recordar que al ser un medio para evitar que sucedan otros accidentes son como las anteriores técnicas previas al accidente, verdaderas técnicas preventivas, la notificación de accidentes/ incidentes es el hecho de comunicar de forma precisa, que acaecen ese tipo de suceso posibilitando la investigación de los mismos.

Ten presente que para una mayor seguridad ante un accidente debes tener:

- Una actitud positiva contra el accidente.
- Unas tácticas o estrategias para evitar el accidente.
- Unas técnicas y sistemas contra los accidentes.



Anexo N° 2
“Manual
De
Organización”.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



**DISTRIBUIDORA DE DULCES
S.A. DE C.V.**



Manual de Organización

Índice

Introducción.....	i
Importancia.....	ii
A. Objetivos del manual.....	1
1. General.....	1
2. Específico	1
B. Alcance.....	2
C. Aprobación.....	2
1. Antecedentes históricos.....	2
2. Funciones generales de la empresa.....	3
3. Marco jurídico administrativo.....	3
D. Definiciones.....	3
E. Estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.....	4
F. Estructura Organizativa de la empresa.....	5-6
G. Cuadro orgánico de cargos.....	6
H. Formatos de organización y funciones	7
1. Gerente General.....	7
2. Gerente de Talento Humano.....	8
3. Gerente Financiero.....	9
4. Gerente de Producción.....	10
5. Operario.....	11
6. Gerente de Ventas.....	12
7. Ejecutivo de Ventas.....	13
8. Gerente Administrativo.....	14
9. Contador.....	15
10. Supervisor General.....	16
I. Descripción del departamento de talento humano.....	17



Manual de Organización

i

Introducción

El presente manual de Organización de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., será de cumplimiento general, y será empleado como un instrumento general de consulta y de información el cual es de mucha utilidad porque su uso interno y diario minimiza los conflictos que pudieran existir dentro de las diferentes áreas.

Además faculta a cada puesto de trabajo responsabilidades propias y ayuda para que la división del trabajo se realice con mayor facilidad porque están plasmadas las funciones de todos los puestos de trabajo esto proporciona el aumento de productividad dentro de la empresa.

El manual es un medio para que el personal pueda adaptarse con la Estructura Organizacional y con los diferentes niveles jerárquicos que se conforman dentro de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

La consulta del manual permite evitar la duplicidad en cada una de los puestos que conforma la empresa por lo cual fomenta una mayor organización del personal que la compone, cabe mencionar que su contenido quedara sujeto a cambios por parte del departamento de recursos humanos, siempre y cuando la escritura presente cambios de desarrollo con el fin que el presente documento sea actualizado.



Manual de Organización

ii

Importancia

El Manual de Organización es un documento escrito en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta del personal de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta empresa se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.



Manual de Organización

1

A. Objetivos del manual

1. General:

- Fundamentar la estructura jerárquica definiendo los niveles de autoridad que permita precisar las obligaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad para la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

2. Específicos:

- Identificar con claridad las funciones y responsabilidades que realizan cada uno de los departamentos y áreas.
- Evitar la duplicidad de funciones entre los departamentos de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
- Brindar una base estandarizada para que todos los procesos y procedimientos realizados en las diferentes unidades, sean efectuados de manera consistente y constante y que se constituya en una herramienta de apoyo a la inducción y capacitación del personal.



Manual de Organización

2

B. Alcance

El presente manual de organización se aplicará para toda la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., por medio de este se puede apoyar el departamento de talento humano para la toma de decisiones, la contratación de nuevo personal y el manejo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa ya que se describen cada una de las tareas del personal, además ayudará a tener definido cada uno de los puestos, asimismo de la autoridad lineal que posee para cada puesto.

C. Aprobación

El Manual de Organización de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., será aprobado por Gerente General de la empresa.

1. Antecedentes históricos:

“Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., fue fundada en 1986 por Javier Cabrera Roca, sin saber que darían vida a una de las empresas de mayor tradición en el país. Iniciando operaciones en una casa situada en la 3.ª Calle Oriente, en el centro de San Salvador. Al inicio, únicamente fabricaban dulces artesanales y las reconocidas sorpresas para niños, productos que han estado presentes en el mercado hasta la fecha.

Antonio Cabrera, un hombre visionario, decidió abrir una dulcería ya que para ese tiempo El Salvador era un importador neto de confite. Para 1950, en un local más amplio situado en la 5.ª Calle Oriente, siempre en San Salvador, se empezó a modernizar los procesos de producción adquiriendo la primera máquina industrial.



Manual de Organización

3

2. Actividades generales de la empresa

Brindar y administrar de manera eficiente los productos de confitería, conforme las necesidades del mercado, otorgando la mejor calidad a los diferentes clientes, orientándonos siempre en la mejora continua de nuestras operaciones y en el desarrollo constante de nuestro personal.

3. Marco jurídico administrativo.

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N°38, de 15 de diciembre 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N°281; de 16 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador. Decreto Legislativo No 15, de fecha 30 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N°236, del 31 de julio de 1972.

D. Definiciones

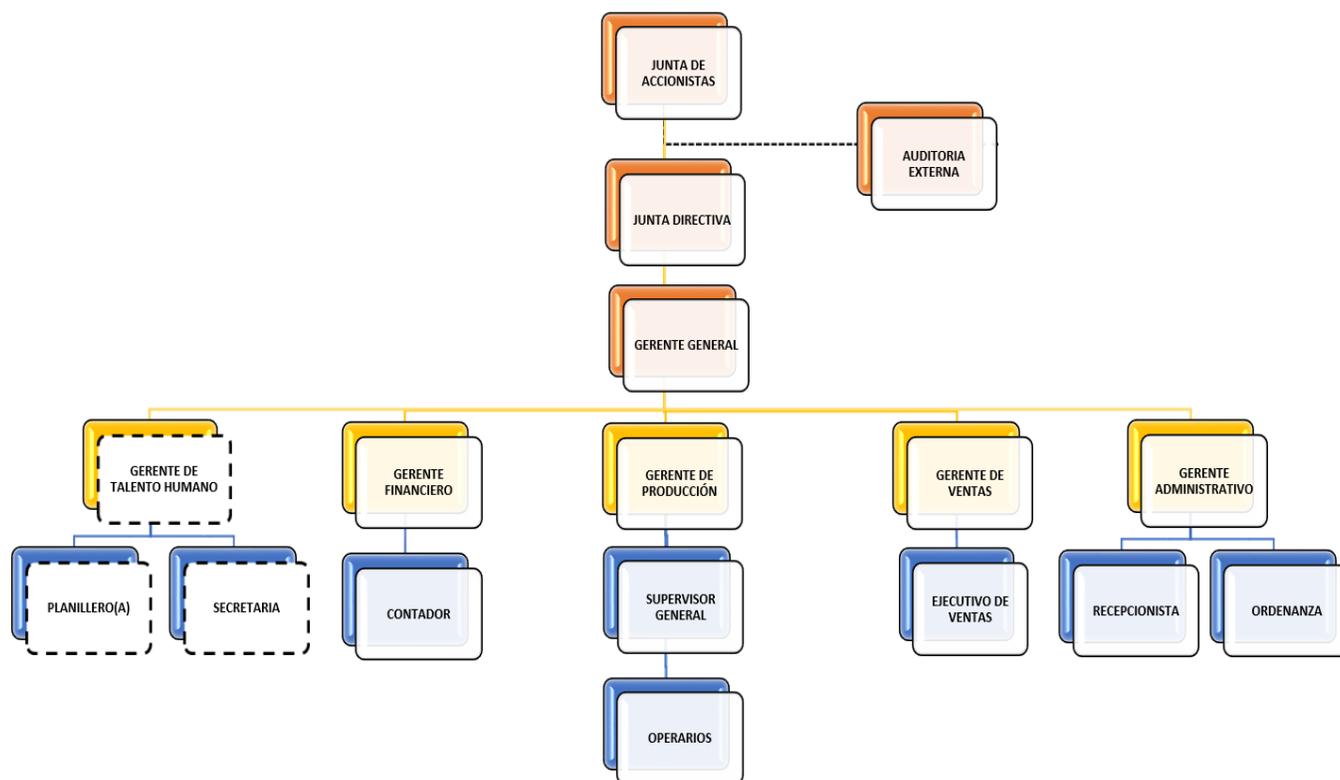
- Puesto:** Es el elemento básico de una organización, cuyas actividades principales lo distinguen de los demás puestos. Las actividades de un puesto, que se asignan al personal, contribuyen al logro de los objetivos en una organización.
- Nivel de Puestos:** Conjunto de puestos, cuyas actividades principales son de similar complejidad, y su desempeño exige requisitos mínimos similares.
- Requisitos Mínimos:** Requerimiento de conocimientos, experiencia y competencias básicas exigibles para el desempeño de las actividades de un puesto.



Manual de Organización

E. Estructura organizacional de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Organigrama estructural Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
Año 2019



ELABORÓ: Equipo de Trabajo de Graduación.
FECHA: 07 de Octubre 2019

SÍMBOLOGIA

- Proyecto de Creación
- _____ Autoridad Formal
- Staff Auditoría



Manual de Organización

5

F. Estructura organizativa de la empresa

Junta de Accionistas

Junta Directiva

Auditoría Externa (staff)

Gerente General

Gerente de talento humano

- Secretaria
- Planillero(a)

Gerente Financiero

- Contador

Gerente de Producción

- Supervisor General
- Operarios

Gerente de Ventas

- Ejecutivos de Ventas

Gerente Administrativo

- Recepcionista
- Ordenanza



Manual de Organización

6

G. Cuadro orgánico de cargos.

N°	Nominación de cargo	Total necesario
1	Gerente General	1
2	Gerente de Talento Humano	1
3	Gerente Financiero	1
4	Gerente de Producción	1
5	Gerente de Ventas	1
6	Gerente Administrativo	1
7	Contador	1
8	Operarios	4
9	Ejecutivos de Ventas	4
10	Supervisor General	1



Manual de Organización

H. Formatos de organización y funciones

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	
	Manual de Organización.	
	Unidad Orgánica : Gerencia General.	
1. Identificación		
Título del puesto:	Gerente General.	
Dependencia jerárquica:	Junta Directiva.	
2. Actividad General		
<p>Implementar las políticas y acciones establecidas por la Junta Directiva. Dirigir, controlar y coordinar la acción de las gerencias y puestos operativos, respondiendo ante la Junta Directiva sobre su marcha.</p> <p>Supervisar la importación y comercialización del producto. Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la empresa.</p>		
3. Actividades a desempeñar		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender la organización interna de la sociedad y reglamentar su funcionamiento. • Abrir y cerrar agencias, sucursales, oficinas o dependencias. • Nombrar y remover a los gerentes y demás ejecutivos o empleados señalándoles sus atribuciones y remuneraciones. • Crear las plazas del personal de la sociedad. • Elaborar y publicar los estados financieros en tiempo y forma. • Convocar a los accionistas a juntas generales. • Proponer a la Junta Directiva la aplicación de utilidades, así como la creación y modificación de reservas y la distribución de dividendos o pérdidas. • Realizar operaciones relacionadas a descuentos de facturas o factoraje. <p>Con previa autorización de la Junta Directiva podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grabar, enajenar y disponer de cualquier forma de los bienes inmuebles, vehículos y valores o derechos pertenecientes a la Sociedad. • Adquirir préstamos, obtener cartas de crédito o reconocer deudas en nombre de la sociedad, con o sin garantía. 		



Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	
	Manual de Organización.	
	Unidad Orgánica : Gerencia de Talento Humano.	
1. Identificación		
Título del puesto:	Gerente de Talento Humano..	
Dependencia jerárquica:	Gerente General.	
2. Actividad General		
<p>Promover las buenas relaciones laborales de los trabajadores en el ejercicio de sus actividades a través de acciones preventivas y correctivas, con el fin de cumplir con un ambiente agradable de trabajo. Desarrollar actividades propias de la valoración de puestos y la remuneración e incentivos de la fuerza laboral, así como documentar y registrar los movimientos que se deriven de estas transacciones.</p>		
3. Actividades a desempeñar		
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar y prestar servicios a la empresa, a sus dirigentes, gerentes y al personal. • Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. • Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. • Reclutar al personal idóneo para cada puesto. • Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. • Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos. • Llevar el control de beneficios del personal. • Supervisar la administración de los programas de prueba. • Desarrollar un marco personal basado en competencias. • Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia. 		



Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
	Manual de Organización.
	Unidad Orgánica : Gerencia de Finanzas.

1. Identificación

Título del puesto:	Gerente Financiero.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.

2. Actividad General

Garantizar el uso corecto y admistración de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V., y por otra parte es el encargado buscar nuevas fuentes de financiamiento con las tasas de interes mas convenientes, todo esto lo realizará de acuerdo a la situación actual en la que se encuentra la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Contabilizar las operaciones y transacciones que se realizan dentro de la empresa.
- Buscar mejores fuente de financiamiento en el mercado financiero con las tasas de interés más convenientes a la situación dela empresa.
- Dirigir las actividades y controlar la situación financieras de igual forma priorizar las áreas con las que se tiene más dificultad dentro de la empresa.
- Proporcionar la información contable y financiera al dpto. administrativo.
- Solicitar nuevas inversiones que puedan dejar resultados en las utilidades de la empresa.
- Planificar y coordinar las actividades del área contable.
- Sugerir medidas encaminadas a mejorar el funcionamiento de la empresa y someterlas a consideración de la autoridad.
- Establecer reuniones con las autoridades de la empresa para analizar y resolver los temas en los que se presenta una mayor problemática.
- Velar como agente de la retención por el cumplimiento delas disposiciones dadas por las leyes de impuesto sobre la renta.
- Coordinar y supervisar las transacciones diarias que se realizan dentro de la empresa.
- Registrar las operaciones contables y datos financieros con el fin de recopilar la información ordenadamente la información actual e histórica de la empresa.



Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
	Manual de Organización.
	Unidad Orgánica : Gerencia de Producción.

1. Identificación

Título del puesto:	Gerente de Producción.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.

2. Actividad General

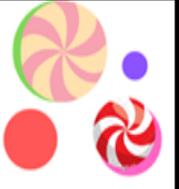
Elaborar productos de la mejor calidad y sabor dentro del mercado de confites para que todos los que consumen el producto sea de su preferencia y asimismo crear nuevos sabores en los dulces y chicles para que puedan ser disfrutados por los clientes y público en general.

3. Actividades a desempeñar

- Preparar los ingredientes necesarios para la producción de chicles y dulces con las medidas y recetas propias de la empresa y de esta forma fabricar productos de calidad para todos los consumidores.
- Crear nuevos procesos de fabricación para reducir el tiempo de preparación del producto, en cuanto a la elaboración para poder entregar los pedidos de una forma más rápida y eficiente a todos los clientes.
- Vigilar las condiciones de salubridad con las que se elaboran los dulces y chicles utilizando las buenas prácticas de higiene para poder ofrecer un producto de excelente calidad.
- Supervisar el mantenimiento de la maquinaria aunque este sea preventivo para evitar el deterioro para que las máquinas puedan ser utilizadas por los operarios sin tener dificultades cuando se elabora el producto.
- Crear medidas preventivas para evitar los riesgos de accidentes dentro de la empresa que pudiera tener un trabajador creando señalizaciones para que puedan conocer las zonas de peligro y las rutas de evacuación ante cualquier emergencia que pudiera existir.
- Comprobar los niveles de inventario existentes en el almacén y tenerlos actualizados para conocer la cantidad que hay que producir para poder surtir los pedidos de los clientes en el momento oportuno.
- Hacer las requisiciones de compra a utilizar para la preparación de los productos y realizarlos con un tiempo oportuno para poder realizar el pedido a los proveedores.
- Despachar las órdenes de almacén que solicite el departamento de ventas con las especificaciones exactas que se han pedido por parte de los clientes.
- Controlar la calidad de los productos cuando se estén fabricando vigilando que se cumplan todas las normas de salubridad y se cumplan los procedimientos establecidos para la preparación.
- Planear el control de fabricación para tener mejores niveles de inventario para no quedar sin producto y poder surtir los pedidos de los clientes así como también no tener demasiado producto en el almacén porque este tienda a dañarse.
- Distribuir las instalaciones de una forma más adecuada para reducir los tiempos de trabajo por medio de la distribución de planta y equipo y de esta forma hacer los procesos de una forma más efectiva.
- Distribuir las operaciones usando la división del trabajo.



Manual de Organización

 <p>DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.</p>	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	
	Manual de Organización.	
	Unidad Orgánica : Gerencia de Comercialización.	
1. Identificación		
Título del puesto:	Gerente de Ventas.	
Dependencia jerárquica:	Gerente General.	
2. Actividad General		
<p>Establecer diferentes estrategias para la comercialización de los dulces y chicles en el mercado y centralizar esfuerzos, con el propósito de generar nuevos canales de distribución dentro del mercado salvadoreño y llegar al mercado internacional promocionando la variedad de dulces con los que cuenta la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.</p>		
3. Actividades a desempeñar		
<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos canales de distribución dentro y fuera del país para generar mayores utilidades a la empresa con la venta de sus productos y tener la visión de disposición de los consumidores en la cantidad, el lugar y el momento apropiado para lo cual es necesario ofrecer un excelente servicio al cliente. • Buscar nueva líneas de acción para que la empresa pueda tener una buena rotación de inventario en cuanto al envío del producto con los clientes. • Trasladar el producto de una forma más rápida para que pueda llegar el producto al consumidor final dando un servicio de calidad en el tiempo de espera generando una mayor satisfacción por parte del cliente. • Estudiar la competencia de confites en cuanto a los nuevos productores extranjeros que están entrando al país. • Concretar reuniones con el personal de ventas para poder conocer las principales problemáticas con la que se enfrentan cuando están comercializando el producto y poder conocer de una forma más cercanas las opiniones que son generadas por los clientes • Buscar nuevos proveedores que puedan ofrecer productos de mejor calidad a un precio más competitivo dentro del mercado. 		

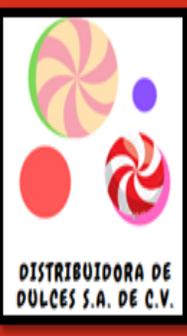


Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	
	Manual de Organización.	
	Unidad Orgánica : Gerencia de Administración.	
1. Identificación		
Título del puesto:	Gerente Administrativo.	
Dependencia jerárquica:	Gerente General.	
2. Actividad General		
<p>Dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades financieras de la empresa. Procesar y suministrar la información contable empresarial para la toma de decisiones, cumplimiento de Normas Internacionales de Información Financiera para el tratamiento, registro, presentación y análisis de las operaciones financiero-contables de la empresa por medio de los estados financieros. Ejecutar las actividades relativas al proceso presupuestario que rige en la empresa, procurando que se administren eficientemente los recursos financieros necesarios para la consecución de los objetivos y metas planteadas en el plan empresarial, ayudando al cumplimiento de la misión y objetivos de la misma.</p>		
3. Actividades a desempeñar		
<p>Administrar los recursos financieros de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades relativas al proceso presupuestario a nivel empresarial. • Coordinar la elaboración de estudios e informes de gestión financiera de la empresa. • Ejecutar el proceso de registro de transacciones contables, conciliación de cuentas y su correspondiente análisis. • Realizar el proceso de costeo de productos importados. • Emitir y analizar los Estados Financieros y aquellos que se le soliciten, relacionados con la materia contable. • Elaborar información financiera real y proyectada para clientes internos y externos. • Calcular el pago de impuestos y otros, así como la presentación de las declaraciones de impuestos e informes. • Custodiar los documentos que respalden los asientos generados por registros y transacciones contables de la empresa. • Verificar y registrar los depósitos de los clientes, así como analizar y compensar las cuentas. • Conciliar y compensar todas las transacciones generadas por concepto de ingreso: planillas, documentación de almacenes, depósitos y pagos a cuentas corrientes fundamentalmente. • Elaborar, revisar y controlar las conciliaciones bancarias y otras cuentas de los estados de la empresa. • Ejecutar y controlar todos los pagos de la empresa. • Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa por medio del flujo de caja diario, semanal, mensual, trimestral y anual. • Coordinar, ejecutar y controlar los trámites de apertura de cartas de crédito de importaciones y otras contrataciones. • Controlar el proceso de importación de mercancías, en aduana, logística de traslado, cálculos de impuestos y otros que el área administrativa demande. 		



Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	
	Manual de Organización.	
	Unidad Orgánica : Gerencia de Finanzas.	
1. Identificación		
Título del puesto:	Contador.	
Dependencia jerárquica:	Gerente Financiero.	
2. Actividad General		
<p>Registrar todas las transacciones diarias, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de producir informes financieros y preparar los estados financieros de cada período con las respectivas notas y así la gerencia pueda tomar decisiones.</p>		
3. Actividades a desempeñar		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras. • Verificar diariamente la documentación contable. • Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato. • Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos. • Generar reportes e informes económicos-financieros que soliciten los superiores que posibiliten la correcta toma de decisiones. • Elaborar Estados Financieros periódicos. • Supervisar y controlar obligaciones tributarias. • Responder por todos los documentos y registros contables diarios. • Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales. • Elaboración de propuestas para mejorar el funcionamiento contable y financiero. 		



Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	
	Manual de Organización.	
	Unidad Orgánica : Gerencia de Producción.	
1. Identificación		
Título del puesto:	Supervisor General.	
Dependencia jerárquica:	Gerente de Producción.	
2. Actividad General		
<p>Dirigir al personal para orientar y vigilar en el cumplimiento de sus actividades, asignando los medios y recursos adecuados y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo para obtener la mayor rentabilidad empresarial. Identificar las áreas que posee mayores dificultades para realizar el trabajo y brindar el conocimiento necesario.</p>		
3. Actividades a desempeñar		
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica al Gerente de Producción. • Garantiza el cumplimiento de los plazos de proyección. • Gestiona encargos de materiales. • Llevar registro de la evolución de los trabajos. • Registrar la evolución del personal. 		



Manual de Organización

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
	Manual de Organización.
	Unidad Orgánica : Gerencia de Producción.

1. Identificación

Título del puesto:

Operario.

Dependencia jerárquica:

Supervisor General.

2. Actividad General

Producir productos de excelente calidad con las condiciones requeridas por el cliente y por la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Recibe el plan de fabricación, con las anotaciones de los ingredientes que se utilizarán, los parámetros que tiene que controlar.
- Entiende y aclara todas las dudas de la orden de fabricación con su jefe inmediato.
- Recibe las materias primas e ingredientes.
- Comprueba que las materias recibidas son las que se necesitan para el proceso productivo, y que cumplen las especificaciones necesarias para su posterior utilización.
- Realiza las operaciones de transformación y elaboración establecidas por el plan de fabricación del producto a manufacturar.
- Revisa oportunamente la actividad adecuada de la maquinaria.



Manual de Organización

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
	Manual de Organización.
	Unidad Orgánica : Gerencia de Comercialización.

1. Identificación

Título del puesto:	Ejecutivo de Ventas.
Dependencia jerárquica:	Gerente de Ventas.

2. Actividad General

Alcanzar el logro de metas establecidas en cuanto a las cantidades que se tienen que vender para alcanzar el objetivo y la función general de la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Promocionar la venta de los dulces en diferentes lugares y empresas.
- Conocer el producto que está vendiendo.
- Alcanzar las metas de ventas que son impuestas por el jefe inmediato.
- Fidelizar los clientes ofreciendo un excelente servicio.
- Captar la atención de nuevos clientes potenciales.
- Informar a los clientes sobre ofertas y descuentos que se pueden aplicar.
- Orientar sobre soluciones y problemas que se puedan dar acerca del producto.
- Informar a los clientes sobre los tiempos de entrega del pedido.
- Proporcionar al jefe inmediato los pedidos diariamente.
- Mantener los estantes y vitrinas llenos con los productos a manera que estén a la vista de los clientes.



Manual de Organización

17

I. Descripción del departamento de talento humano.

El departamento de talento humano es la dependencia de la organización que se encarga de atraer el personal calificado para trabajar dentro de la empresa, además se encarga, que el personal se desarrolle en lo laboral, también tiene la tarea del control y asignación de los salarios y beneficio.

La capacidad, los recursos y las necesidades de la empresa dieron la pauta para definir su estructura y poder determinar a las personas que se encargara del Departamento, los cuales serán el jefe de talento humano y el asistente los que se encargará del reclutamiento, selección e inducción de personas, de la evaluación, capacitación y compensación de personas.

Actividades del jefe del gerente de talento humano.

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y personal.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica al personal para mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios del personal.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

Anexo N° 3
“Manual
De
Reclutamiento
Y
Selección”

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.



***DISTRIBUIDORA DE DULCES
S.A. DE C.V.***



Manual de Reclutamiento y Selección

Índice

A. Introducción.....	i
B. Objetivos del Manual.....	1
1. General.....	1
2. Específicos.....	1
C. Terminología.....	2-3
D. Descripción del proceso.....	4
1. Reclutamiento y selección de personal.....	5
2. Contratación de personal.....	6
E. Diagrama del Proceso.....	7
1. Diagrama de Reclutamiento y selección de personal.....	8
2. Diagrama de Contratación de personal.....	9
F. Instrumentos del proceso de Reclutamiento y selección de personal.....	10
1. Formato Requisición de Personal.....	10
2. Entrevista dirigida.....	11
3. Carta de información al candidato seleccionado.....	12-13
4. Requisitos para contratación.....	14
5. Solicitud de empleo.....	15-16
6. Contrato de trabajo.....	17-20



Manual de Reclutamiento y Selección

i

A. Introducción

Hoy en día la importancia del capital humano y la necesidad de gestionarlo de manera adecuada para que la empresa alcance sus objetivos, son el incentivo para producir cambios y modernizar el departamento de talento humano. En ese sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, ya que las ventajas que esta otorga, permite ubicar a él o la candidata más adecuado/a en el puesto vacante, contribuyendo al incremento de la productividad en el trabajo y generando las instancias adecuadas de perfeccionamiento.

El proceso de reclutamiento y selección de personal contiene un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por normas, procedimientos, pruebas técnicas, evaluaciones, entre otras, que se instala con el fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los recursos, a fin de proveer las vacantes a contratar y honorario en del mérito y la idoneidad.

Para que este manual sea efectivo, es indispensable contar con el compromiso de todas las personas involucradas y se considera de vital importancia el rol que cumplirán las personas que tendrán bajo su responsabilidad, para velar por el cumplimiento de los criterios establecidos.



Manual de Reclutamiento y Selección

1

B. Objetivos

1. General:

- Establecer procedimientos a la gestión de reclutamiento y selección, que permitan contar con personal competente en los puestos, para el logro de los objetivos de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V

2. Específicos:

- Disponer de un documento técnico que sirva de guía, para identificar e incorporar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa.
- Establecer las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección serio y objetivo.
- Analizar las habilidades, características y capacidades de los postulantes a fin de decidir, sobre bases objetivas y comprobables, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto individual como empresarial.



Manual de Reclutamiento y Selección

2

C. Terminología

▪ Descripción del puesto:

Es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo a la estrategia de la empresa.

▪ Entrevista:

Es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

▪ Perfil de puesto:

Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas del personal dentro de una empresa: nivel de estudios, experiencia, actividades laborales del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

▪ Procedimiento:

Es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea.

▪ Puesto:

Es el lugar de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.



Manual de Reclutamiento y Selección

3

- **Requisición de personal:**

Es la solicitud que realiza un área de la empresa para cubrir alguna vacante disponible y que considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características del puesto.

- **Reclutamiento interno:**

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados.

- **Reclutamiento externo:**

Es externo cuando se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos reales o potenciales.

- **Sistemas de Reclutamiento Mixto:**

Este sistema es una combinación de las fuentes interna y externa, cuyo fin primordial es obtener el mejor candidato que se adecue a los requisitos y perfil definido, buscando la idoneidad en la selección.

- **Selección de candidatos:**

Es el proceso por el cual se descubre mediante una serie de técnicas y a un bajo costo al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado.



Manual de Reclutamiento y Selección

4

D. Descripción del proceso

El procedimiento que se detalla a continuación tiene como finalidad desarrollar los pasos para poder tener un reclutamiento y selección de personal en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., se detalla a continuación:

Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.



Manual de Reclutamiento y Selección

5

1. Reclutamiento y selección de personal.

Pasos	Descripción	Responsable
1	El gerente de talento humano solicita requerimiento de vacante.	Todas las áreas
2	El gerente de talento humano llena el formulario de requisición de personal.	Gerente de talento humano
3	Envía formulario al Gerente General.	Gerente General
4	Revisa el perfil del puesto de acuerdo al Manual de descripción de puestos.	Gerente General
5	Gerente General aprueba la solicitud de vacante.	Gerente General
6	Gerente de talento humano envía requisición de personal al dpto. de talento humano	Dpto. de talento humano
7	Dpto. de talento humano recibe el formulario.	Dpto. de talento humano
8	El seleccionador de personal revisa el perfil de la vacante solicitada.	Dpto. de talento humano
9	El gerente del dpto. que solicito la vacante decide si la selección se hace interna o externa.	Todas las áreas
10	Si se hace externa se deberá proceder a la convocatoria. Si se realiza interna se inicia el proceso interno.	Dpto. de talento humano
11	Recibe el formulario y se inicia el proceso de reclutamiento y selección.	Dpto. de talento humano
12	Verificar las base de datos si existen candidatas Si existen candidatas se procede a la revisión del expediente. Si no existen candidatas en la base de datos se realiza la convocatoria.	Dpto. de talento humano
13	Recepción de expedientes.	Dpto. de talento humano
14	Convocatoria a candidatos que hayan presentado su expediente	Dpto. de talento humano
15	Verificar que cumpla con el perfil solicitado	Dpto. de talento humano
16	Comunicarse con los candidatos pre-seleccionados.	Dpto. de talento humano
17	Entrevista a los candidatos pre-seleccionados junto con el reclutador de personal.	Dpto. de talento humano
18	Envía a candidatos al Gerente General para su autorización.	Gerente General
19	Recibe propuesta de candidatos seleccionados, realiza entrevista.	Gerente General
20	Traslada al dpto. de talento humano el candidato con el mejor perfil.	Gerente General
21	Recibe e inicia el proceso de contratación.	Todas las áreas/ Dpto. de talento humano.



Manual de Reclutamiento y Selección

6

2. Contratación de personal

Pasos	Descripción	Responsable
1	Se inicia el proceso de contratación.	Todas las áreas/ Dpto. de talento humano.
2	Solicita la documentación necesaria.	Dpto. de talento humano
3	Trasladar la documentación a Gerente de talento humano.	Dpto. de talento humano
4	Recibe los documentos.	Gerente de talento humano
5	Evalúa la documentación e inicia el proceso de nombramiento para la persona que ocupa la vacante.	Gerente de talento humano
6	Envía a Dpto. de talento humano el nombre de la persona elegida para la vacante	Dpto. de talento humano
7	Notifica a la persona elegida.	Dpto. de talento humano
8	<p>Solicita la papelería necesaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de empleo. • Fotografía tamaño cédula. • Antecedentes Penales (Original). • Solvencia de Policía (Original). • Curriculum con datos actualizados. • Copia de título o diploma obtenido. Que demuestre su grado académico y experiencia para prestar servicios solicitados. • En caso de ser mujer se solicita prueba de embarazo. • Partida de nacimiento. • Fotocopia de Documentación Único de Identidad (DUI). • Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT). • Fotocopia de Tarjeta de Afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS). • Fotocopia de Tarjeta de Afiliación a una de las Administradoras de Fondos de Pensiones. 	Dpto. de talento humano
9	Inicia fecha de inicio de labores.	Dpto. de talento humano
10	Elaboración de contrato de trabajo.	Dpto. de talento humano
11	Firma el contrato de trabajo.	Todas las áreas/ Dpto. de talento humano



Manual de Reclutamiento y Selección

7

E. Diagrama del Proceso

Elementos del diagrama de proceso		
Símbolo	Operación	Descripción
	Flechas de Flujo	Indican la dirección de los datos
	Inicio/Fin	Indica el comienzo fin del diagrama
	Proceso	Sirve para solicitar datos y procesarlos
	Tema de decisión	Evalúa las condiciones y elige uno de los posibles caminos



Manual de Reclutamiento y Selección

1. Diagrama de Reclutamiento y selección de personal.

Cursograma Analítico									
Diagrama No. 01		Hoja No: 01		Actividades			Resumen		
Operario		Material		Equipo			Actual	propuesta	Económica
Actividad: SELECCIÓN DE PERSONAL					Flechas de flujo				
					Inicio/Fin				
					Proceso				
					Toma de decisión				
Método:		Actual:		Presupuesto		Distancia (mts)			
Lugar:						Tiempo (min-hombre)			
Operario (s):			Ficha número: 001		Costo				
Elaborado por:			Fecha:		Mano de obra				
Aprobado por:			Fecha:		Material				
					Total				
pasos	Descripción	Todas las áreas	Dpto. de talento humano	Gerente de talento humano	Gerente General	Observación			
1	El gerente de talento humano solicita requerimiento de vacante.								
2	El gerente de talento humano llena el formulario de requisición de personal.								
3	Envía formulario a Gerente general.								
4	Revisa el perfil del puesto de acuerdo al manual de descripción de puestos.								
5	Gerente general aprueba la solicitud de vacante.								
6	Gerente de talento humano envía requisición de personal al dpto. talento humano								
7	Dpto. Talento humano recibe el formulario.								
8	El seleccionador de personal revisa el perfil de la vacante solicitada.								
9	El gerente del Dpto. q solicito la vacante decide si la selección se hace interna o externa.								
10	Si se realiza externa se deberá proceder a la convocatoria. Si se realiza interna se inicia el proceso interno.								
11	Recibe el formulario y se inicia el proceso de reclutamiento y selección.								
12	Verificar la base de datos si existen candidatos. Si existen candidatos se procede a la revisión de expedientes. Si no existen candidatos en la base de datos se realiza la convocatoria.								
13	Recepción de expedientes								
14	Convocatoria a candidatos que hayan presentado su expediente.								
15	Verifica que cumpla con el perfil solicitado								
16	Comunicarse con los candidatos pre-seleccionados.								
17	Entrevista a los candidatos pre-seleccionados junto con el reclutador de personal.								
18	Envía a candidatos al Gerente general para su autorización.								
19	Recibe propuesta de candidatos seleccionados, realiza entrevista.								
20	Traslada al dpto. De talento humano el candidato con el mejor perfil.								
21	Recibe e inicia el proceso de contratación.								



Manual de Reclutamiento y Selección

2. Diagrama de Contratación

Cursograma Analítico									
Diagrama No. 01		Hoja No: 01		Actividades			Resumen		
Operario	Material	Equipo					Actual	propuesta	Económica
Actividad: CONTRATACIÓN DE PERSONAL.				Flechas de flujo					
				Inicio/Fin					
				Proceso					
				Toma de decisión					
Método:	Actual:	Presupuesto		Distancia (mts)					
Lugar:				Tiempo (min-hombre)					
Operario (s):		Ficha número: 001		Costo					
Elaborado por:		Fecha:		Mano de obra					
Aprobado por:		Fecha:		Material					
				Total					
pasos	Descripción	Todas las áreas	Dpto. de talento humano	Gerente de talento humano	Gerente General	Observación			
1	Inicia el proceso de contratación.								
2	Solicita la documentación necesaria.								
3	Trasladar la documentación a Gerente de talento humano.								
4	Recibe los documentos.								
5	Evalúa la documentación e inicia el proceso de nombramiento para la persona que ocupara la vacante.								
6	Envía a Dpto. de talento humano el nombre de la persona elegida para la vacante.								
7	Notifica a la persona elegida								
8	Solicita la papelería necesaria: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de empleo. ✓ Fotografía tamaño cédula. ✓ Antecedentes Penales (Original). ✓ Solvencia Policial (Original). ✓ Currículum con datos actualizados. ✓ Copia de título o diploma obtenido, que demuestre su grado académico y experiencia para prestar servicios solicitados. ✓ En caso de ser mujer se solicita prueba de embarazo. ✓ Partida de nacimiento. ✓ En caso de ser casado(a) fotocopia de partida de matrimonio. ✓ Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI). ✓ Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT). ✓ Fotocopia de Tarjeta de Afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. ✓ Fotocopia de Tarjeta de Afiliación a una de las Administradoras de Fondos de Pensiones. 								
9	Indica fecha de inicio de labores.								
10	Elaboración de contrato de trabajo.								
11	Firma de contrato de trabajo.								



Manual de Reclutamiento y Selección

10

F. Instrumentos del proceso de Reclutamiento y selección de personal

1. Formato Requisición de Personal



REQUISICION DE PERSONAL

Información del solicitante

FECHA: _____

Nombre: _____
Area: _____
Puesto: _____

Datos del puesto

Puesto: _____
Solicitado: _____
Escolaridad: _____
Formacion en: _____ Numero de vacante: _____
Sexo: _____ Edad minima: _____ Edad maxima: _____
Requiere automovil: _____ Estado civil: _____ Requiere viajar: _____
Cambio de residencia: _____ Idioma: _____
Conocimientos: _____
Equipo a utilizar: _____
Experiencia: _____ Area: _____ Anos: _____
Supervisa: _____ Reporta a: _____
Horario: _____ Rango de sueldo: _____

Actividades a realizar:

Solicitante

Unidad de
Talento

Gerente de Talento Humano



Manual de Reclutamiento y Selección

2. Entrevista dirigida

 ENTREVISTA DIRIGIDA																						
FECHA:																						
NOMBRE:																						
EDAD:																						
ESTADO CIVIL:																						
ESTUDIOS:																						
VEHICULO PROPIO:																						
Flexibilidad (flexibilidad en cuanto a horarios, viajes, distancia de oficina a la casa del candidato)																						
Misión y Visión en su vida (metas personales)																						
Su familia (miembros, relaciones)																						
Salud, ejercicio físico, alimentación, sueño alcohol, tabaco, hipertensión, diabetes																						
Experiencia y trayectoria laboral, cuál fue su trabajo anterior, que hacía en sus trabajos anteriores, fechas en las que trabajó ahí, motivo de salida (importante verificar números de teléfonos poder llamar y pedir información)																						
Logro importante en su carrera laboral e impacto que causó																						
¿Recuerda alguna ocasión en donde le solicitaron hacer en contra de sus valores y principios? ¿En qué situación fue, que hizo y el resultado final?																						
Fortalezas y Debilidades que el personal que lo conocen en el ámbito laboral diría de usted.																						
¿Qué idiomas habla? ¿Qué nivel tiene del idioma?																						
En general como se considera en los siguientes aspectos:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ALTO</th> <th>MEDIO</th> <th>DEBE MEJORAR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ALTO	MEDIO	DEBE MEJORAR																		
ALTO	MEDIO	DEBE MEJORAR																				
<ul style="list-style-type: none"> • Orden y planificación • Orientado a resultados • Comunicación • Servicio al cliente /proveedor • Relaciones interpersonales • Valores 																						
Aspiración salarial:																						
Percepción del entrevistador:																						
Otros aspectos que indagar:																						
¿Por qué cosas lo han felicitado? ¿De qué está orgulloso(a) de haber alcanzado? ¿Cuáles son las responsabilidades más difíciles que actualmente tiene asignadas? ¿Qué es lo que más disfruta del área a la que está aplicando? ¿Cómo se mantiene actualizado? ¿Cómo mejora sus conocimientos y habilidades? ¿Pasatiempo? ¿Cuánto se le dificulta comunicarse con las personas?																						
Nombre de quien realiza la entrevista:																						
Firma de quien realiza la entrevista:																						



Manual de Reclutamiento y Selección

12

3. Carta de información al candidato seleccionado

DOCUMENTOS DE INGRESO

Bienvenido (a)...

Hace unos meses, semanas, días, participó usted en un proceso de selección en nuestra empresa para una oferta de un puesto de trabajo como responsable de:

_____.

Una vez realizadas las entrevistas a todos los candidatos para esta oferta de trabajo y analizados los distintos perfiles profesionales tengo el placer de comunicarle que ha sido elegido(a) para el puesto. Para continuar con su proceso de contratación es indispensable que nos proporcione los siguientes documentos:

- **Fotocopia de DUI (ampliado a 120%)**
- **Fotocopia de NIT (ampliado a 150%)**
- **Fotocopia de ISSS (ampliado a 150%)**
- **Fotocopia de AFP (ampliado a 150%)**
- **Original de Solvencia de la PNC**
- **Original de Antecedentes Penales**
- **Fotocopia del último título obtenido**
- **Fotocopia de partida de nacimiento**
- **En caso de ser casado(a) fotocopia de partida de matrimonio**



Manual de Reclutamiento y Selección

13

- En caso de tener hijos(as) fotocopia de partida de nacimiento
- 1 foto tamaño cédula
- Currículo Vitae actualizado

NOTA: Favor verificar que la información sea legible en las fotocopias.

Rogamos responda a la mayor brevedad para indicarnos si sigue interesado (a) en el puesto y para que su incorporación pudiera realizarse cuanto antes. Nos gustaría que su incorporación pudiera darse antes de ___ días.

Dándole la enhorabuena por haber sido elegido(a) para este puesto y esperando que acepte, reciba un cordial saludo.

(Nombre Completo)

Gerente de Talento Humano.



Manual de Reclutamiento y Selección

14

4. Requisitos de Contratación.



Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Requisitos de Contratación

1. Solicitud de empleo completamente llena y firmada.
2. Ficha de información personal completamente llena y firmada.
3. Antecedentes Penales (original)
4. Solvencia Policial (original)
5. Currículum con datos actualizados
6. Copia de licencias profesionales relacionada con el puesto (Cuando amerite).
7. Constancia, fotocopia de títulos o diplomas obtenidos.
8. Constancia de notas a nivel superior.
9. Dos referencias personales, con número de teléfono fijo y dirección completa.
10. Dos referencias laborales, con número de teléfono fijo, lugar de trabajo y puesto.
11. Copia de título o diploma obtenido, que demuestre se grado académico y experiencia para prestar los servicios solicitados.
12. Partida de nacimiento.
13. Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI) a 150%
14. Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT) a 150%
15. Fotocopia de tarjeta de Afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
16. Fotocopia de tarjeta de Afiliación a alguna Administradora de Fondos de Pensiones.
17. Número de cuenta Bancaria para depósito de salario.



Manual de Reclutamiento y Selección

5. Solicitud de empleo.



SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

FECHA _____

Es importante contestar de manera completa la información requerida para la presentación adecuada de sus capacidades.

DATOS PERSONALES:			
Nombre completo:			Edad:
Nacionalidad:	Lugar y fecha de nacimiento:	Estado civil:	
DUI:	NIT:	Licencia de conducir:	
Datos del cónyuge (Nombre completo)			Numero de hijos:
Dirección/ Domicilio:			
Municipio (Ciudad):	Departamento:	Pais:	Tel. Casa :
Tel. Móvil	E-mail:	Disponibilidad a partir de:	

DATOS ESCOLARES:			
Nivel académico: (Último año cursado)		Centro de estudio:	Año (periodo)
Carrera universitaria:	Nivel de estudios:	Promedio notas:	Institución:
Otros estudios:	Otros estudios:	Otros estudios:	Otros estudios:
Idioma(s)	Conversación %	Escritura%	Lectura %

Habilidades en computación:	Áreas de interes para trabajar:	Pretensión salarial:

HABILIDADES (Señalar con "x" las habilidades con las que se identifica)		
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Redacción
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Relaciones publicas
<input type="checkbox"/> Coordinación de grupos	<input type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Coordinación de personal	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Don de mando	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Versatilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Hablar en publico	<input type="checkbox"/> Otros: _____
<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Investigación	_____



Manual de Reclutamiento y Selección

Experiencia profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

Experiencia laboral:	Describe brevemente las actividades y responsabilidades
Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración: _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____ Tel.Contacto: _____ Motivo retiro: _____	Último sueldo: US\$ _____

Experiencia laboral:	Describe brevemente las actividades y responsabilidades
Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración: _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____ Tel.Contacto: _____ Motivo retiro: _____	Último sueldo: US\$ _____

Experiencia laboral:	Describe brevemente las actividades y responsabilidades
Empresa: _____ Teléfono: _____ Duración: _____ Periodo: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____ Tel.Contacto: _____ Motivo retiro: _____	Último sueldo: US\$ _____

Referencias personales			
Nombre: _____	Lugar de trabajo: _____	Cargo: _____	
Dirección Domicilio _____	Teléfono fijo _____	Teléfono móvil _____	
Nombre: _____	Lugar de trabajo: _____	Cargo: _____	
Dirección Domicilio _____	Teléfono fijo _____	Teléfono móvil _____	

Referencias Familiares			
Nombre: _____	Lugar de trabajo: _____	Cargo: _____	
Dirección Domicilio _____	Teléfono fijo _____	Teléfono móvil _____	
Nombre: _____	Lugar de trabajo: _____	Cargo: _____	
Dirección Domicilio _____	Teléfono fijo _____	Teléfono móvil _____	

NOTA:

*Adjuntar fotocopia de documentos personales (DUI, NIT, Licencia de conducir, tarjetas ISSS, carnet de AFP, etc) toda la documentación que se acredite el cumplimiento de los requisitos que se indican en la convocatoria.

*La presentación de esta solicitud de empleo no implica la obligación de ninguna índole por parte de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V. con el solicitante, incluso en lo referente a convocatorias de las pruebas selectivas, esta información es únicamente para evaluar perfiles de candidatos sujetos a posible contratación final por parte de los clientes de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

Autorizo a Distribuidora de Dulces S.A. de C.V. proporcione mis datos para promoción.

Firma solicitante



Manual de Reclutamiento y Selección

17

6. Contrato de trabajo

GENERALES DEL TRABAJADOR	GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL
Nombre:	Nombre:
Sexo:	Sexo:
Edad:	Edad:
Estado Civil:	Estado Civil:
Profesión u Oficio:	Profesión u Oficio:
Domicilio:	Domicilio:
Residencia:	Residencia:
Nacionalidad:	Nacionalidad:
DUI:	DUI:
Lugar de expedición:	Lugar de expedición:
NIT:	NIT:
	Actividad de la empresa:

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____



Manual de Reclutamiento y Selección

18

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____
(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo _____ A partir de: _____ Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____ el trabajador habitará en _____

dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento.

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de _____

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en _____

(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)



Manual de Reclutamiento y Selección

19

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

NOMBRE	EDAD	RESIDENCIA	PARENTESCO
	años		



Manual de Reclutamiento y Selección

20

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo 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 la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____
(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____

(f) _____ (f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

TRABAJADOR(A)

(f) _____

A ruego del Trabajador(a)

SI NO PUEDE EL (LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

--	--

Huellas digitales del trabajador(a)

Anexo N° 4

“Manual

De

Descripción

De

Puestos”

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.



***DISTRIBUIDORA DE DULCES
S.A. DE C.V.***



Manual de Descripción de Puestos

Índice

A. Introducción.....	i
B. Objetivos.....	1
1. General.....	1
2. Específicos.....	1
C. Alcance.....	2
D. Formatos de manuales de descripción de puestos.....	3
1. Gerente General.....	3-4
2. Gerente de Talento Humano.....	5-6
3. Planillero (a).....	7-8
4. Secretaria.....	9-10
5. Gerente Financiero.....	11-12
6. Contador.....	13-14
7. Gerente de Producción.....	15-16
8. Supervisor General.....	17-18
9. Operario.....	19-20
10. Gerente de Ventas	21-22
11. Ejecutivo de Ventas.....	23-24
12. Gerente Administrativo.....	25-26
13. Recepcionista.....	27-28
14. Ordenanza.....	29-30



Manual de Descripción de Puestos

i

A. Introducción

El presente Manual Descripción de Puestos de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., ha sido realizado conforme a los puestos que tiene la organización.

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las actividades y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa.

De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo.

Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los trabajadores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en la empresa. Permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa.



Manual de Descripción de Puestos

1

B. OBJETIVOS

1. General

- Contribuir a la mejora del talento humano dentro de la empresa, mediante la descripción puntual de las actividades y el perfil que solicita cada puesto en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

2. Específicos

- Establecer el perfil de cada uno de los puestos de las diversas unidades Organizacionales, determinando principalmente las actividades que les corresponden y las exigencias que requiere el personal para que pueda desempeñarlas con mayor eficiencia.
- Lograr la apropiada colocación del nuevo personal en los puestos, según sus conocimientos y habilidades.
- Evitar la duplicidad de responsabilidades y actividades entre los diversos puestos.
- Orientar y notificar al personal sobre el desarrollo de las actividades asignadas.
- Orientar el desarrollo y capacitación para tener al personal adecuado al puesto de trabajo, a través de la efectiva comparación entre las características del puesto y las del personal que lo ocupa.



Manual de Descripción de Puestos

2

C. Alcance del manual

El presente Manual aplica para todas las posiciones permanentes y que forman parte de la estructura organizativa de Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., independientemente de la modalidad y fuente de contratación; por tanto es de obligatorio cumplimiento el respeto por las autoridades, direcciones, jefaturas y el personal según el puesto de trabajo que ocupa.

Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.



Manual de Descripción de Puestos

D. Formatos de manuales de descripción de puestos

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Gerente General	Página:		De:
1. Identificación				
Título del puesto:		Gerente General.		
Dependencia jerárquica:		Junta de Accionista.		
Unidad a la que pertenece:				
Código del puesto:		001		
2. Objetivo del puesto de trabajo				
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.				
3. Actividades a desempeñar				
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el reglamento interno de la empresa • Tener un control a nivel general de la empresa para que actividades y se logren los objetivos. • Velar porque se cumplan las prestaciones a todos los trabajadores. • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada puesto. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las actividades de los puestos. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Reuniones periódicas con el resto de las áreas, a fin de evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. 				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

4

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Gerente General	Página:		De:
4. Requisitos del puesto				
4.1 Datos generales				
Sexo:	Masculino.			
Edad:	Mayor de 35 años.			
Nivel académico:	Graduado de Lic. en Administración de Empresas o carreras a fines.			
Experiencia:	5 años de experiencia en puestos similares.			
4.2 Conocimientos específicos				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de control de operaciones que son necesarias para la empresa. • Cumplir con el regamento interno de la empresa. • Conocimientos técnicos para iniciar, planear, ejecutar, monitorear y cerrar los proyectos. • Planificación estratégica. • Alcanzar sus objetivos en el menor tiempo posible. 				
4.3 Habilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la toma de decisiones. • Capacidad para dirigir recursos humanos. • Habilidad de negociación. • Capacidad de liderazgo. • Buenas relaciones interpersonales. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Capacidad de análisis y síntesis. 				
4.4 Actitudes				
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto. • Responsable. • Capacidad para la conducción de grupos de trabajo. • Disciplinado. • Puntual. • Ético. • Disposición para ayudar a los que estan bajo su cargo. 				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		



Manual de Descripción de Puestos

5

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
		Página:		De:
	Manual de Descripción de Puestos	Sustituye a:		
	Puesto: Gerente de Talento Humano	Página:		De:

1. Identificación

Título del puesto:	Gerente de Talento Humano.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.
Unidad a la que pertenece:	Depto. De Talento Humano.
Código del puesto:	002

2. Objetivo del puesto de trabajo

Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la administración de talento humano tales como: capacitación, desarrollo, remuneraciones, movimientos de personal, compensaciones y beneficios del personal.

3. Actividades a desempeñar

- Evaluar y proponer estrategias de mejora de acuerdo a los objetivos establecidos para la gerencia de talento humano.
- Dirigir y controlar la elaboración del presupuesto de la gerencia de talento humano.
- Controlar la atención brindada a las recomendaciones dadas por la empresa.
- Planificar, dirigir y controlar los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano.
- Evaluar y proponer estrategias de mejora de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del cliente.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

6

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
			Página:	De:
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
Puesto: Gerente de Talento Humano		Página:	De:	
4. Requisitos del puesto				
4.1 Datos generales				
Sexo:		Indiferente.		
Edad:		Mayor de 28 años.		
Nivel académico:		Licenciatura en Admón de empresas o carreras a fines.		
Experiencia:		2 años de experiencia en puestos similares.		
4.2 Conocimientos específicos				
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de talento humano, Gestión por competencias. • Conocimiento de leyes. • Manejo de técnicas de selección de personal. • Dominio de aplicaciones informáticas tales como: procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones. 				
4.3 Habilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de informes técnicos. • Facilidad de uso de programas de microsoft • Aplicar procedimientos con facilidad . • Coordinación de equipos de trabajo. • Toma de decisiones. • Capacidad de exponer. 				
4.4 Actitudes				
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajar bajo presión. • Buena presentación personal. • Discreto. • Dinámico. • Proactivo. • Responsable. • Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral. 				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

7

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Planillero (a).	Página:	De:	

1. Identificación

Titulo del puesto:	Planillero (a).
Dependencia jerárquica:	Gerente de Talento Humano.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Talento Humano.
Código del puesto:	003

2. Objetivo del puesto de trabajo

Puesto responsable de desarrollar procesos especializados del área asignada, bajo orientaciones y procedimientos bien definidos, para la formulación de planillas de pago, vacaciones, aguinaldos, cotizaciones al ISSS y AFP de los trabajadores de toda la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Emite planilla para la aplicación del pago quincenal correspondiente.
- Emite planilla preliminar para su revisión y corrección.
- Elabora informe de trabajo (liquidación).
- Colaborar en la actualización base de datos mensual.
- Elabora reporte mensual de actividades realizadas.
- Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su jefe inmediato.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

8

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:		
	Puesto: Planillero (a)		Página:	De:	
4. Requisitos del puesto					
4.1 Datos generales					
Sexo:		Indiferente.			
Edad:		Mayor de 27 años.			
Nivel académico:		Mínimo tercer año de universidad en Admón de Empresas.			
Experiencia:		1 año de experiencia en puestos similares.			
4.2 Conocimientos específicos					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos computacionales en procesadores de palabras y hojas electrónicas. • Conocimiento de leyes, como: Código de Trabajo, Leyes Tributarias, Normativas Internas de Trabajo. • Tener conocimientos de cálculos de las liquidaciones. • Conocimiento en la elaboración de la planilla. • Conocimiento en cierres de planilla. 					
4.3 Habilidades					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar información confidencial. • Buen uso del equipo asignado. • Capacidad de trabajo en equipo. • Buenas relaciones interpersonales. • Manejo de paquetes informáticos y rapidez de cálculo. 					
4.4 Actitudes					
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar siempre con ética. • Iniciativa. • Responsable. • Empatía. • Liderazgo. • Respetuoso. • Seguridad. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	



Manual de Descripción de Puestos

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
	Manual de Descripción de Puestos	Página:		De:
	Puesto: Secretaria	Página:		De:

1. Identificación

Titulo del puesto:	Secretaria.
Dependencia jerárquica:	Gerente de Talento Humano.
Unidad a la que pertenece:	Depto. Talento Humano.
Código del puesto:	004

2. Objetivo del puesto de trabajo

Brindar apoyo logístico en las diferentes actividades que le sean asignadas; así como llevar el registro del archivo, control y manejo de la correspondencia y documentación de la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Redactar y digitar notas y/o cualquier otro documento que se le solicite.
- Brindar apoyo logístico en reuniones de trabajo y/o cualquier otro evento en el que se requiera su colaboración.
- Manejar y controlar el archivo de documentación que se le haya encomendado, manteniéndolo ordenados.
- Recibir y despachar notas y documentos.
- Elaborar requisiciones de papelería, útiles de oficina y materiales.
- Llevar el registro y control de material asignado.
- Colaborar en la reproducción y anillado de documentos.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



Manual de Descripción de Puestos

10

 <p>DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.</p>	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:		
	Puesto: Secretaria		Página:	De:	
4. Requisitos del puesto					
4.1 Datos generales					
Sexo:	Femenino.				
Edad:	Mayor de 28 años.				
Nivel académico:	Tercer año de Licenciatura en Admón de Empresas carreras a fines.				
Experiencia:	2 años de experiencia en puestos similares.				
4.2 Conocimientos específicos					
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de herramientas de internet. • Conocimiento en el manejo de las diferentes redes sociales existentes. • Conocimientos en técnicas de redacción, ortografía, mecanografía y archivo. 					
4.3 Habilidades					
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para atender público. • Manejo de programas básicos de computación. • Máquina de escribir eléctrica, fotocopidora, fax. • Prudencia con la información confidencial. • Habilidad de expresión verbal y escrita. • Destreza para digitar documentos. 					
4.4 Actitudes					
<ul style="list-style-type: none"> • Buena presentación personal. • Disponibilidad de horario. • Trabajo en equipo. • Responsable. • Iniciativa. • Respetuoso. • Espíritu de servicio. • Amable. 					
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:			



Manual de Descripción de Puestos

11

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
		Página:		De:
	Manual de Descripción de Puestos	Sustituye a:		
	Puesto: Gerente Financiero	Página:		De:

1. Identificación

Título del puesto:	Gerente Financiero.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Finanzas.
Código del puesto:	005

2. Objetivo del puesto de trabajo

Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros, así como la evaluación financiera y la administración de fondos de inversión de la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Verificar situación financiera de la empresa.
- Firmar los documentos establecidos.
- Supervisar el trabajo de los trabajadores.
- Realizar análisis de las informaciones contables.
- Garantizar que se tenga actualizado los inventarios de las salas de ventas.
- Realizar análisis del comportamiento de los ingresos y egresos.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:		
	Puesto: Gerente Financiero		Página:	De:	

4. Requisitos del puesto

4.1 Datos generales

Sexo:	Masculino.
Edad:	Mayor a 35 años.
Nivel académico:	Graduado de Lic. en Economía o carreras a fines.
Experiencia:	3 años mínimos en puestos similares.

4.2 Conocimientos específicos

- Debe tener un buen dominio de las legislaciones nacionales, con el fin de evitar problemas legales y de imagen en la organización.
- Tener profundos conocimientos de finanzas y contabilidad.
- Manejo total de leyes mercantiles y jurídicos.
- Conocimientos básicos de administración del negocio.

4.3 Habilidades

- Interpretación de estados financieros.
- Elaboración de presupuestos.
- Manejo de estrategias.
- Aliado de la tecnología.

4.4 Actitudes

- Capacidad para conseguir y administrar fondos.
- Domina las leyes financieras locales y globales.
- Analiza y es rápido en la adaptación del cambio.
- Poseer visión global del negocio.
- Ser ético.
- Ser parte del equipo.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

13

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:		
	Puesto: Contador		Página:	De:	
1. Identificación					
Título del puesto:		Contador.			
Dependencia jerárquica:		Gerente de financiero.			
Unidad a la que pertenece:		Depto. de Finanzas.			
Código del puesto:		006			
2. Objetivo del puesto de trabajo					
Realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.					
3. Actividades a desempeñar					
<ul style="list-style-type: none"> • Documentar informes financieros. • Revisar los libros contables de la empresa. • Analizar las ganancias y los gastos. • Elaborar el balance de los libros financieros. • Redactar informes sobre el estado financiero de la empresa. • Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros. • Hacer auditorías financieras. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	



Manual de Descripción de Puestos

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
	Manual de Descripción de Puestos	Página:	De:	
	Puesto: Contador	Página:	De:	
4. Requisitos del puesto				
4.1 Datos generales				
Sexo:	Indiferente.			
Edad:	Mayor de 25 años.			
Nivel académico:	Estudiante universitario o egresado de Contaduría Pública.			
Experiencia:	1 o 2 años de experiencia en puestos similares.			
4.2 Conocimientos específicos				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales sobre leyes. • Programas utilitarios de computación. • Conocimiento del objetivo de la empresa. • Organizar y guarda de forma adecuada la información bajo su cuidado. 				
4.3 Habilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica. • Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez. • Preparar informes técnicos. • Habilidad en la interpretación de los estados financieros. • Trato con clientes, proveedores, reforzando las relaciones de negocios. 				
4.4 Actitudes				
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad. • Excelente presentación. • Capacidad para trabajo en equipo. • Responsable. • Toma de decisiones. • Brindar confianza. • Organizada con el dinero. • Discreción. 				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		



Manual de Descripción de Puestos

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
		Página:		De:
	Manual de Descripción de Puestos	Sustituye a:		
	Puesto: Gerente de Producción	Página:		De:

1. Identificación

Titulo del puesto:	Gerente de Producción.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Producción.
Código del puesto:	007

2. Objetivo del puesto de trabajo

Responsable de prever, organizar, dirigir, controlar las operaciones del área productiva garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de los recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

3. Actividades a desempeñar

- Planificar y supervisar el trabajo del personal.
- Supervisar los procesos de producción o fabricación de la empresa.
- Controlar y gestionar las salas de ventas.
- Resolver cualquier tipo de incidencias.
- Buscar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
- Innovación el diseño de productos o servicios.
- Gestionar los recursos materiales.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

16

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
		Página:		De:
	Manual de Descripción de Puestos	Sustituye a:		
	Puesto: Gerente de Producción	Página:		De:

4. Requisitos del puesto

4.1 Datos generales

Sexo:	Masculino.
Edad:	Mayor de 33 años.
Nivel académico:	Graduado de Lic. en Administración de Empresas o carreras a fines.
Experiencia:	3 años de experiencia en puestos similares.

4.2 Conocimientos específicos

- Capaz de pensar estratégicamente.
- Políticas y reglamentos de la empresa.
- Estudios de métodos de trabajo.
- Capacidad de análisis.
- Aptitudes para gestionar el tiempo.

4.3 Habilidades

- Ser un buen comunicador, tanto oral y como por escrito.
- Capacidad para trabajar bajo presión, ya que a menudo los plazos de producción son muy ajustados.
- Habilidades en la resolución de problemas.
- Habilidades interpersonales.
- Realizar presentaciones.
- Habilidad para los números.
- Enfoque flexible.
- Dotes para el liderazgo y la negociación.

4.4 Actitudes

- Responsable.
- Organizada con capacidades interpersonales de comunicación.
- Actitudes positivas.
- lealtad y compromiso con la empresa.
- Actuar con determinación, entusiasmo, paciencia y responsabilidad.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

17

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Supervisor General	Página:	De:	

1. Identificación

Título del puesto:	Supervisor General.
Dependencia jerárquica:	Gerente de Producción.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Producción.
Código del puesto:	008

2. Objetivo del puesto de trabajo

Dirigir al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándole los medios y recursos adecuados, y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo, para obtener la mayor rentabilidad empresarial.

3. Actividades a desempeñar

- Garantizar el cumplimiento de los plazos de proyección.
- Llevar registro de la evolución de los trabajadores.
- Gestionar encargos de materiales.
- Comunicarse con los jefes y directivos.
- Evaluar el trabajo de los trabajadores.
- Respetar procedimientos de salud y seguridad en el trabajo.
- Planificar turnos de trabajo.
- Supervisar personal.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

18

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
	Manual de Descripción de Puestos	Página:	De:	
	Puesto: Supervisor General	Sustituye a:		
		Página:	De:	

4. Requisitos del puesto

4.1 Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor a 27 años
Nivel académico:	Graduado en Lic. en Administración de Empresas o carreras a fines.
Experiencia:	2 años como mínimo en puestos similares.

4.2 Conocimientos específicos

- Técnicas de liderazgo.
- Políticas de la empresa.
- Reglamento interno.
- Técnicas de supervisión y control.
- Relaciones humanas.
- Procedimientos modernos de oficina.
- Administración de bienes y custodia de materiales.
- Supervisión de personal.
- Principios de administración pública.
- Principios y prácticas comerciales.
- Hojas de cálculo.
- Procesadores de palabras.
- Sistemas operativos.

4.3 Habilidades

- Supervisar personal.
- Habilidades para mejorar métodos.
- Habilidades para dirigir.
- Tratar en forma cortés y efectiva al personal.
- Redactar correspondencia y circulares.
- Impartir órdenes.

4.4 Actitudes

- Proactividad.
- Compromiso con el trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Colaboración.
- Servicio a los demás.

Elaborado por:

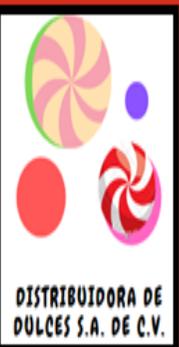
Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

19

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Operario	Página:	De:	

1. Identificación

Titulo del puesto:	Operario.
Dependencia jerárquica:	Supervisor General.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Producción.
Código del puesto:	009

2. Objetivo del puesto de trabajo

Garantizar el estricto cumplimiento de las normas que tiene la empresa para obtener buenos resultados en cuanto al producto fabricado en la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

3. Actividades a desempeñar

- Registrar detalladamente cada producto fabricado.
- Llevar actas de cada proceso.
- Realizar manutención de la maquinaria.
- Utilizar siempre los elementos de seguridad.
- Aplica métodos de higiene en la fabricación de los productos.
- Revisar oportunamente la actividad adecuada de la maquinaria.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

20

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:		
	Puesto: Operario		Página:	De:	
4. Requisitos del puesto					
4.1 Datos generales					
Sexo:		Indiferente.			
Edad:		Mayor de 25 años.			
Nivel académico:		Bachiller académico.			
Experiencia:		2 años de experiencia en puestos similares.			
4.2 Conocimientos específicos					
<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación en cuanto a la producción de dulces. • Conocimiento en los diferentes procesos de fabricación. • Manipulación de máquinas de la producción. • Control de estándares de calidad. • Mantenimiento en las máquinas. 					
4.3 Habilidades					
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sus actividades con eficacia. • Cumplir metas establecidas. • Control de inventario de lo fabricado. • Mantener el control adecuado a nivel general. • Aplicar justo a tiempo con la producción. 					
4.4 Actitudes					
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar siempre con ética. • Tener empatía con sus compañeros. • Responsable. • Honesto. • Ágil • Respetuoso. • Proactivo. 					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	



Manual de Descripción de Puestos

21

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Gerente de Ventas	Página:		De:

1. Identificación

Titulo del puesto:	Gerente de Ventas.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Comercialización.
Código del puesto:	010

2. Objetivo del puesto de trabajo

Maximizar las ventas de la empresa, mediante la coordinación y monitoreo del trabajo del personal a su cargo, estableciendo metas para lograr el aumento de los ingresos de la corporación, además de ello, su rol es importante para el éxito o fracaso de una empresa, ya que son piezas fundamentales en la consecución de los objetivos de ventas que impulsarán las ganancias.

3. Actividades a desempeñar

- Coordinar las operaciones del departamento de ventas.
- Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas.
- Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos.
- Establecer metas u objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procurando mantenerlas reales y realizables.
- Desarrollar estrategias nuevas e innovadoras para la consecución de metas.
- Investigar e identificar las oportunidades de venta, generando indicadores y detectando clientes potenciales.
- Monitorear el desempeño del equipo de ventas.
- Leer y evaluar los informes de ventas de los trabajadores.
- Garantizar que cada trabajador cumpla con sus objetivos y con las metas de la empresa.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
		Página:		De:
	Manual de Descripción de Puestos	Sustituye a:		
	Puesto: Gerente de Ventas	Página:		De:
4. Requisitos del puesto				
4.1 Datos generales				
Sexo:	Indiferente.			
Edad:	Mayor a 30 años.			
Nivel académico:	Graduado o egresado de Lic. en Administración de Empresas o carreras a fines.			
Experiencia:	De 3 años en adelante como Gerente de Ventas.			
4.2 Conocimientos específicos				
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas en gestión de ventas y espacios comerciales. • Diseño y presentación de estrategias de ventas e informes. • Elaboración de presupuestos y trámites de pedidos. • Como resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con el departamento. • Paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint. • Dominio intermedio del inglés. • Elaboración de estrategias comerciales. • Marketing, desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales. • Conocimientos básicos en el área contable. • Experiencia en planeación de venta (Tendencias, Scan data, Manejo de categorías), Conocimiento del mercado. 				
4.3 Habilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para adaptarse, aprender y aplicar nuevas estrategias de ventas de manera eficaz. • Habilidades de liderazgo, capacidad para reunir y dirigir a un grupo de trabajadores. • Brindar un alto nivel de servicio al cliente. • Habilidad de respuesta, enérgico, decidido y estructurado. • Organizado con habilidades operativas y de planificación en un ambiente enfocado a la atención al cliente y a las ventas. • Ser proactivo y orientado al logro. • Ser capaz de trabajar sin supervisión y de trabajar en equipo. 				
4.4 Actitudes				
<ul style="list-style-type: none"> • Transparente. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo. • Confidencialidad. • Disciplina. • Eficiencia. • Responsable. • Excelentes relaciones interpersonales. 				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		



Manual de Descripción de Puestos

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Ejecutivo de ventas	Página:	De:	

1. Identificación

Titulo del puesto:	Ejecutivo de ventas.
Dependencia jerárquica:	Gerente de ventas.
Unidad a la que pertenece:	Depto. de Comercialización.
Código del puesto:	011

2. Objetivo del puesto de trabajo

Obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.

3. Actividades a desempeñar

- Atención de los clientes.
- Vender una gran variedad de productos y servicios a los compradores.
- Mantener un inventario de los productos.
- Manejar cajas registradoras y su contenido.
- Realizar sugerencias a los gerentes.
- Llevar el registro de ventas y el control del inventario.
- Organizar los estantes y el mostrador.
- Tener el control de la correspondencia en la empresa.
- Cumplir con los estándares y medidas de seguridad e higiene, además de respetar las políticas de la empresa.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

24

 <p>DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.</p>	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Ejecutivo de ventas	Página:	De:	
4. Requisitos del puesto				
4.1 Datos generales				
Sexo:	Indiferente.			
Edad:	Mayor a 18 años.			
Nivel académico:	Bachillerato técnico vocacional opción contador.			
Experiencia:	1 año en puestos similares.			
4.2 Conocimientos específicos				
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de ventas y nuevos medios de comunicación. • Conocimiento de la empresa. • Conocimiento de los productos y servicios. • Conocer el mercado, los diversos segmentos existentes, si es un mercado estacional o no. 				
4.3 Habilidades				
<ul style="list-style-type: none"> • Vocación de servicio y habilidades para vender. • Atender con sentido de urgencia las inquietudes o reclamos de los clientes, priorizando la atención al cliente sobre las responsabilidades diarias. • Brindar altos niveles de atención al público a clientes existentes y potenciales. • Ser persuasivo con don de convencimiento. • Buena comunicación. • Ser amigable para generar interacciones positivas con los clientes. 				
4.4 Actitudes				
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad. • Trabajo en equipo. • Integración. • Compromiso con el trabajo. • Alto grado de confidencialidad y compromiso. 				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		



Manual de Descripción de Puestos

25

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Gerente Administrativo	Página:	De:	

1. Identificación

Titulo del puesto:	Gerente Administrativo.
Dependencia jerárquica:	Gerente General.
Unidad a la que pertenece:	Depto. De Administración.
Código del puesto:	012

2. Objetivo del puesto de trabajo

Llevar a cabo el proceso administrativo con el objetivo de apoyar a generar mayor rentabilidad, realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Supervisar el mantenimiento y reparación de equipos de oficina, además del reemplazo de suministros.
- Supervisar y coordinar todas las labores administrativas de la empresa.
- Entrenar, orientar, supervisar y sancionar a miembros del personal para asegurar la eficiencia de la operación diaria de la oficina.
- Entregar reportes, actualizar los registros y las bases de datos, además de preparar presentaciones y propuestas cuando sea requerido.
- Asegurar la eficiencia de las operaciones generales de la oficina monitoreando el flujo de trabajo diario y delegando las tareas entre los miembros del personal.
- Supervisar el desempeño de los empleados, los presupuestos para cada proyecto y las fechas límite.
- Realizar las recomendaciones y ajustes necesarios a realizar a los métodos y sistemas de trabajo actuales.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Gerente Administrativo	Página:		De:

4. Requisitos del puesto

4.1 Datos generales

Sexo:	Indiferente
Edad:	Mayor a 30 años
Nivel académico:	Graduado o egresado de Lic. en Administración de Empresas o carreras a fines.
Experiencia:	De 3 a 5 años como Gerente de Administrativo.

4.2 Conocimientos específicos

- Conocimientos de contabilidad.
- Manejo de personal.
- Conocimientos de procesos administrativos.
- Técnicas de liderazgo y orientación.
- Leyes financieras.
- Técnicas de redacción.
- Técnicas de archivo.
- Manejo de equipo tecnológico básico.

4.3 Habilidades

- Habilidades de comunicación y negociación, liderazgo y proactividad.
- Capacidad de liderazgo y orientación.
- Capacidad analítica y para tomar decisiones, habilidad para resolver conflictos.
- Organizado y capaz de manejar su tiempo de manera efectiva.
- Capacidades administrativas.

4.4 Actitudes

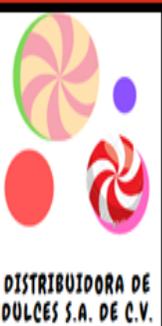
- Empático y comprensivo.
- Responsable.
- Atención y servicio al cliente.
- Facilidad de palabra.
- Trabajo en equipo.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



Manual de Descripción de Puestos

27

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
	Página:		De:		
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:		
	Puesto: Recepcionista	Página:		De:	

1. Identificación

Titulo del puesto:	Recepcionista.
Dependencia jerárquica:	Gerente de Administrativo.
Unidad a la que pertenece:	Depto. Administrativo.
Código del puesto:	013

2. Objetivo del puesto de trabajo

Recibir y también atender al los clientes para brindarles toda la información necesaria o duda que tengan al momento de querer adquirir un producto de nuestra empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

3. Actividades a desempeñar

- Atender al cliente que visita las salas de ventas, así como el teléfono.
- Proporcionar información al cliente sobre los diferentes productos que se venden.
- Colaborar en la digitación y reproducción de documentos que se necesitan en la empresa.
- Hacerse cargo de todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes entrantes.
- Responder preguntas, resolver problemas o quejas y orientar a los visitantes apropiadamente.
- Recibir a los clientes con una buen actitud.
- Mantener limpia el área de recepción.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.	Lugar y fecha de elaboración:		
		Página:		De:
	Manual de Descripción de Puestos	Sustituye a:		
	Puesto: Recepcionista	Página:		De:

4. Requisitos del puesto

4.1 Datos generales

Sexo:	Femenino.
Edad:	Mayor de 25 años.
Nivel académico:	Licenciatura en Admón de empresas o carreras a fines.
Experiencia:	1 años de experiencia en puestos similares.

4.2 Conocimientos específicos

- Técnicas de redacción.
- Tener buena ortografía y mecanografía.
- Saber guardar documentos en cada uno de los archivos.
- Manejo de bases de datos.

4.3 Habilidades

- Manejo de computadoras.
- Programas básicos de computación.
- Manejo de fotocopidora, fax y teléfono.
- Cuido de documentos encomendados.
- Trabajo en equipo.

4.4 Actitudes

- Buenas relaciones personales.
- Buena presentación personal.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Responsable.
- Discreto.
- Iniciativa.
- Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Ordenanza	Página:	De:	

1. Identificación

Titulo del puesto:	Ordenanza.
Dependencia jerárquica:	Gerente Administrativo.
Unidad a la que pertenece:	Depto. Administrativo.
Código del puesto:	014

2. Objetivo del puesto de trabajo

Mantener siempre limpias y ordenadas las áreas de la empresa, así como trasladar la correspondencia, bienes u otro servicio que se requiera en la empresa.

3. Actividades a desempeñar

- Realiza diariamente la limpieza general de las áreas asignadas.
- Proporciona atención a las visitas.
- Traslada correspondencia interna.
- Atiende la solicitud de reproducción de fotocopias.
- Solicita material de aseo y limpieza para las instalaciones de la empresa.
- Realizar la limpieza en el interior de la gerencia o departamento.
- Realizar otras actividades que le sean encomendadas de acuerdo al puesto.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Manual de Descripción de Puestos

30

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:	
	Página:		De:	
	Manual de Descripción de Puestos		Sustituye a:	
	Puesto: Ordenanza	Página:		De:

4. Requisitos del puesto

4.1 Datos generales

Sexo:	Indiferente.
Edad:	Mayor de 25 años.
Nivel académico:	Noveno grado como mínimo.
Experiencia:	1 años de experiencia en puestos similares.

4.2 Conocimientos específicos

- Conocimiento en los diferentes químicos que la empresa utiliza para su limpieza, en piso, muebles, etc.
- Saber que productos de limpieza ocupar en el momento adecuado.
- Saber mantener el piso de cada área de la empresa limpio.
- Tener el control de justo a tiempo de cada área de la empresa.

4.3 Habilidades

- Relaciones interpersonales.
- Cumplir con las indicaciones recibidas.
- Control del aseo en todas las áreas de la empresa.
- Cuido de documentos encomendados.
- Trabajo en equipo.
- Prudencia con la información confidencial.

4.4 Actitudes

- Con iniciativa.
- Dinámico.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Responsable.
- Discreto.
- Respetuoso.
- Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Anexo N° 5
“Manual
De
Evaluación
De
Desempeño”

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.



***DISTRIBUIDORA DE DULCES
S.A. DE C.V.***



Manual de Evaluación de Desempeño

Índice

A. Introducción.....	i
B. Objetivos del manual.....	1
1. General	1
2. Específicos.....	1
C. Modelo de evaluación del desempeño.....	1-2
D. Método de Evaluación de Desempeño.....	2
E. Propósito.....	2
F. Normas y políticas para el uso del Manual de Evaluación del desempeño.....	3
1. Normas.....	3
2. Políticas.....	3
G. Formato para la Evaluación del Desempeño.....	4-10
H. Descripción del Modelo de Evaluación.....	11
1. Datos de identificación del trabajador.....	11
2. Factores a evaluar.....	11
I. Procesos para la Evaluación del Desempeño del Personal.....	12
1. Planeación.....	12
2. Ejecución.....	12-13
3. Retroalimentación.....	13



Manual de Evaluación de Desempeño

i

A. Introducción

El presente Manual se ha preparado para la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., con el propósito de suministrar a todos los niveles de Jefatura, y pueda ser un instrumento apropiado de evaluación del desempeño, de los trabajadores bajo su mando, consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los trabajadores, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia empresarial.

Este manual es una herramienta técnica pero a la vez práctica cuyo contenido da cuenta del sentido y características de la evaluación de desempeño del personal en sus distintos puntos, orientando los procesos de formulación y evaluación de compromisos, y convirtiéndose en el punto de partida para el desarrollo de estrategias que permitan el mejoramiento laboral.



Manual de Evaluación de Desempeño

1

B. Objetivos del manual

1. General

Diseñar e implementar un sistema de evaluación que fomente la efectividad en el desempeño de los puestos que ocupan los trabajadores que conforman la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

2. Específicos

- Contar con un sistema de evaluación de desempeño confiable.
- Identificar deficiencias en el trabajo mediante el análisis de los problemas grupales e individuales que se detecten a través del resultado de la evaluación.
- Servir de guía a los jefes para aplicar las medidas que se estimen convenientes, en mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

C. Modelo de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este modelo permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un trabajador(a) en la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Se parte de la base que toda persona, en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, debe ser evaluada. Es un error pensar que la evaluación del desempeño es un instrumento de control y coacción. No se trata de evaluar para castigar, sino para mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el desempeño profesional de la persona.



Manual de Evaluación de Desempeño

2

En la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., será importante tener bien definidos los factores por evaluar, tales como competencias, cualidades, características, parámetros que sirven de base para hacer la evaluación.

El diseño de un modelo de evaluación del desempeño permitirá mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.

D. Método de evaluación de desempeño

El método a utilizar en el manual de evaluación de desempeño es por competencia que se basa en que jefes o supervisores califican a los trabajadores indicando los rasgos específicos que cada uno exhibe. La mayoría de los sistemas basados en los rasgos del desempeño usan una lista simple de características para evaluar como "excelente", "satisfactorio" o "necesita mejorar", o bien opciones similares.

E. Propósito

El presente Manual de Evaluación del Desempeño tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación de los trabajadores de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V., con el propósito de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios a los clientes. Por ello, la evaluación de desempeño del personal es un mecanismo de desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizaje.



Manual de Evaluación de Desempeño

3

F. Normas y políticas para el uso del Manual de Evaluación del desempeño

1. Normas

- Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los trabajadores de la empresa Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.
- Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño de cada trabajador será hecha por el correspondiente jefe de cada departamento, así también el jefe deberá además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.

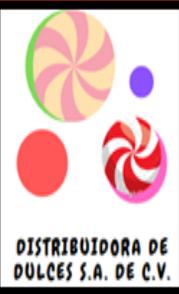
2. Políticas

- El departamento de talento humano será el responsable de elaborar, actualizar y/o modificar el contenido de las evaluaciones de desempeño.
- El departamento de talento humano será el responsable de convocar a los jefes de las distintas dependencias de la empresa, para darles a conocer el sistema de evaluación adoptado, su contenido y los beneficios que ofrece, a la hora de evaluar a sus colaboradores.
- El Departamento de Recursos Humanos será también responsable de distribuir los formularios impresos a los jefes de los distintos departamentos, con base al número de trabajadores que tengan.
- El jefe del departamento iniciará su entrevista haciéndole del conocimiento al trabajador del propósito de la evaluación y los factores a evaluar, según sus actividades.
- En caso que a la fecha de la evaluación del trabajador se encuentre ausente de su puesto ya sea por incapacidad médica, vacaciones o licencia con goce de salario, deberá ser evaluado por su jefe inmediato al incorporarse a su labor.
- No deberá ser evaluado aquel trabajador que tenga menos de seis meses de desempeñar su puesto.



Manual de Evaluación de Desempeño

G. Formato para la Evaluación del Desempeño

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:		
	Puesto:		Página:	De:	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO					
Apellidos					
Nombres					
Edad		Puesto			
Departamento al que pertenece					
Nombre del jefe inmediato					
Periodo evaluado					
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:	



Manual de Evaluación de Desempeño

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:			
			Página:		De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:			
	Puesto:		Página:		De:	
2. Factores del desempeño						
En los espacios en blanco, marque con una X para calificar el criterio que mejor define la posición del trabajador. Lea y analice cuidadosamente antes de responder.						
Factor N° 1 Calidad						
Consiste en el cuidado, precisión, nitidez y contenido completo con que se presenta el trabajo realizado, y que tiene muy buena aceptación por los distintos niveles organizacionales y clientes a los que se les da un servicios.						
1		Su trabajo es descuidado; frecuentemente comente errores; requiere de constante supervisión.				
2		Trabajo de mediana calidad, normalmente de acuerdo a lo mínimo esperado.				
3		Buena calidad manifiesta en el ejercicio de sus actividades; rara vez comete errores; requiere poca supervisión.				
4		Trabajo realizado con sobresaliente calidad y gran precisión.				
Factor N° 2 Responsabilidad						
Es el grado de cumplimiento consciente de los compromisos y obligaciones de su labor, la cuidadosa administración de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada para la obtención de los resultados esperados.						
1		Persona negligente que cumple con muy pocas de sus responsabilidades laborales.				
2		Cumple con las responsabilidades sencillas y rutinarias de su área de trabajo.				
3		Cumple con la mayoría de sus responsabilidades laborales, mostrando interés por alcanzar resultados positivos.				
4		Asume la plena responsabilidad de su puesto, mostrando notable interés y preocupación por cualquier actividad que se le asigne.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:		



Manual de Evaluación de Desempeño

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:			
			Página:		De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:			
	Puesto:		Página:		De:	

Factor N° 3 Colaboración

Es el grado de cumplimiento consciente de los compromisos y obligaciones de su labor, la cuidadosa administración de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada para la obtención de los resultados esperados.

1		No muestra disposición a involucrarse y colaborar en ningún tipo de actividades adicionales a su labor.
2		En ocasiones participa y colabora espontáneamente en trabajos fuera de sus obligaciones.
3		Espontáneamente y con frecuencia ofrece colaborar en trabajos que no son de su área.
4		Colabora incondicionamente en tareas fuera de sus obligaciones; constituye un gran ejemplo de servicio para sus compañeros.

Factor N° 4 Diligencia

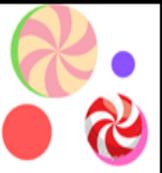
Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos, así como la utilización productiva del tiempo; es realizar el trabajo asignado de manera oportuna, sin descuidar la calidad.

1		Es lento y descuidado para trabajar; persona poco productiva.
2		Realiza el trabajo urgente dentro del tiempo razonable, pero generalmente se atrasa con actividades cotidianas.
3		Su trabajo está al día; persona con buen nivel de productividad.
4		Todo su trabajo está al día y siempre bien hecho; produce más de lo esperado.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



Manual de Evaluación de Desempeño

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:			
			Página:		De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:			
	Puesto:		Página:		De:	
Factor N° 5 Conocimiento del puesto						
Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con instrucciones, políticas y procedimientos pertinentes a su trabajo; es la habilidad para aprender, asimilar y ejecutar nuevas funciones del puesto desempeñado.						
1		Trabaja con desgano; aprende muy lentamente.				
2		Se ha adaptado al trabajo; se conforma con lo que sabe.				
3		Le agrada lo que hace; tiene el interés de actualizar sus conocimientos y la capacidad de aprender fácilmente.				
4		Esfuerzo y dedicación ejemplares, gran dominio teórico y práctico de sus actividades; sobresaliente capacidad de aprendizaje.				
Factor N° 6 Toma de desiciones						
Es la capacidad de establecer prioridades para tratar situaciones y dar solución a los problemas laborales que se presenten, en cuanto a tiempo y resultados esperados con un mínimo de riesgos para la empresa.						
1		Es incapáz de brindar alternativas de solución para el abordaje de problemas relacionados a su dependencia.				
2		Algunas de sus decisiones entorpecen la gestión de su dependencia y consecuentemente no resuelven los problemas.				
3		Algunas de sus decisiones entorpecen la gestión de su dependencia y consecuentemente no resuelven los problemas.				
4		Maneja cada situación y problema con mucha determinación, tomando siempre decisiones firmes y oportunas.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:		

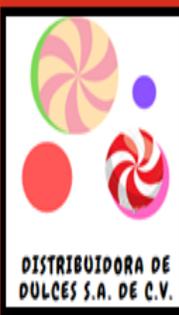


Manual de Evaluación de Desempeño

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:			
			Página:		De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:			
	Puesto:		Página:		De:	
Factor N° 7 Trabajo en equipo						
Actitud asumida por el trabajador en la adecuación del trabajo con otros compañeros de manera coordinada y complementaria, manteniendo relaciones armoniosas y productivas.						
1		Su mala actitud le dificulta integrarse a un grupo de trabajo; constantemente se queja del rendimiento de los demás; casi siempre está en desacuerdo con las decisiones.				
2		Tiene la capacidad de trabajar en equipo cuando sea necesario; sin embargo prefiere hacer las cosas aisladamente.				
3		Colabora con agrado cuando se asignan trabajos grupales; se adapta con facilidad al grupo.				
4		Excelente relación de trabajo, aportando sus mejores ideas; siempre se complementa con el grupo y los mantiene unidos.				
Factor N° 8 Cumplimiento de normas						
Se refiere a la capacidad de obedecer normativas y reglamentos definidos por la empresa aplicables para el correcto desempeño; abarca también el grado de cumplimiento de órdenes o instrucciones dadas por los superiores.						
1		Incumple las normas y reglamentos vigentes; persona indisciplinada y problemática.				
2		Eventualmente incumple normas e instrucciones a su conveniencia; presenta algunos problemas conductuales y de respeto a la autoridad.				
3		Persona disciplinada que acata fácilmente normas, reglas y órdenes de los superiores.				
4		Su cumplimiento de normas e instrucciones es ejemplar, así como la conducta observada de su desempeño.				
Elaborado por:		Revisado por:		Autorizado por:		



Manual de Evaluación de Desempeño

	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:		
	Puesto:		Página:	De:	
3. Comentario de la evaluación y compromiso					
Nombre del evaluador					
Puesto					
Fecha de la evaluación					
Comentario de la evaluación					
Compromiso del evaluado					
Firma del evaluador			Firma del evaluado		
Elaborado por:			Revisado por:		
			Autorizado por:		



Manual de Evaluación de Desempeño

 DISTRIBUIDORA DE DULCES S.A. DE C.V.	Distribuidora de Dulces S.A. de C.V.		Lugar y fecha de elaboración:		
			Página:	De:	
	Manual de Evaluación del Desempeño		Sustituye a:		
	Puesto:		Página:	De:	

4. Puntaje y calificación

N°	Nombre del factor	Puntaje asignado
1	Calidad	
2	Responsabilidad	
3	Colaboración	
4	Diligencia	
5	Conocimiento del puesto	
6	Toma de decisiones	
7	Trabajo en equipo	
8	Cumplimiento de Normas	
Puntaje total		

Para calcular el puntaje obtenido y conocer la calificación del trabajador:

- Se escribe a cada factor de evaluación el puntaje asignado para el criterio seleccionado.
- Se realiza la sumatoria de los puntajes para obtener un puntaje total.
- Para conocer la calificación de la evaluación, el puntaje total obtenido se compara con la siguiente tabla:

Rango	Calificación
De 8 a 12 puntos	Deficiente
De 13 a 17 puntos	Regular
De 18 a 22 puntos	Bueno
De 23 a 27 puntos	Muy bueno
De 28 a 32 puntos	Excelente

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



Manual de Evaluación de Desempeño

11

H. Descripción del Modelo de Evaluación

1. Datos de identificación del trabajador

Se identifican los datos generales de la persona como nombre completo, edad, puesto, departamento al que pertenece, nombre del jefe inmediato, periodo evaluado.

2. Factores del desempeño

Conforme a este método, el desempeño de cada trabajador será evaluado con los aspectos que se describen a continuación:

- **Calidad:** Consiste en el cuidado, precisión, nitidez y contenido completo con que se presenta el trabajo realizado, y que tiene muy buena aceptación por los distintos niveles organizacionales y clientes a los que se les da un servicios.
- **Responsabilidad:** Es el grado de cumplimiento consciente de los compromisos y obligaciones de su labor, la cuidadosa administración de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada para la obtención de los resultados esperados.
- **Colaboración:** Es la disposición para ofrecer ayuda espontánea o a petición, en aquellas actividades que permiten el logro de los objetivos propuestos, que no sean directamente de su responsabilidad.
- **Diligencia:** Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos, así como la utilización productiva del tiempo; es realizar el trabajo asignado de manera oportuna, sin descuidar la calidad.
- **Conocimiento del puesto:** Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con instrucciones, políticas y procedimientos pertinentes a su trabajo; es la habilidad para aprender, asimilar y ejecutar nuevas funciones del puesto desempeñado.



Manual de Evaluación de Desempeño

12

- **Toma de decisiones:** Es la capacidad de establecer prioridades para tratar situaciones y dar solución a los problemas laborales que se presenten, en cuanto a tiempo y resultados esperados con un mínimo de riesgos para la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Actitud asumida por el trabajador en la adecuación del trabajo con otros compañeros de manera coordinada y complementaria, manteniendo relaciones armoniosas y productivas.
- **Cumplimiento de normas:** Se refiere a la capacidad de obedecer normativas y reglamentos definidos por la empresa aplicables para el correcto desempeño; abarca también el grado de cumplimiento de órdenes o instrucciones dadas por los superiores.

I. Procesos para la Evaluación del Desempeño del Personal

1. Planeación

Primeramente el jefe realizará una convocatoria grupal o individual donde dará a conocer el día y la hora en que se desempeñara la evaluación.

También desarrollara la evaluación con cada empleado en un espacio donde el evaluador decir las cosas y que este sea un ambiente de privacidad y sin interrupciones para que el evaluado se sienta cómodo y a gusto.

Por ende el jefe comenzará explicando el objetivo, con el fin de que el evaluado sepa y entienda por lo que se le evaluara cada año.



Manual de Evaluación de Desempeño

13

2. Ejecución

Desde el momento en que el evaluador de inicio a la evaluación, el evaluado tiene de ser tratado con respeto y de buena manera, sin agresiones verbales ni físicas, y una de las actividades que el evaluador tendrá es orientar y encaminar mejor al momento de desarrollar sus actividades en la empresa, y pueda ser guiado en todos los aspectos que debe mejor así también entusiasmar al evaluado por las cosas buenas que realiza.

3. Retroalimentación

El propósito de la retroalimentación es que tanto el jefe inmediato como el trabajador tengan la oportunidad de revisar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados y el compromiso adquirido al momento de la evaluación.

Para llevar a cabo una buena retroalimentación de resultados se seguirán los pasos siguientes:

- a) Programarla con anterioridad.
- b) Dependiendo de la situación, el jefe deberá analizar si realiza la retroalimentación de manera grupal o individual.
- c) La sesión deberá hacerse en privado para evitar interrupciones.
- d) El jefe inmediato deberá identificar objetivamente las debilidades y fortalezas en el desempeño del trabajador.
- e) El jefe inmediato deberá centrar sus comentarios (positivos o negativos) en el desempeño más que en la persona.
- f) El trabajador deberá expresar la apreciación personal que tenga de su desempeño.

Anexo N° 6

Cotización de

Capacitaciones.

1. Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento Humano.



Dirigido a: Directores, gerentes, jefes, coordinadores y supervisores.

Las clases se impartirán el viernes 5 y sábado 6 de junio, de 8:30 a.m. a 5:30 p.m.

La capacitación estará a cargo de la Mtra. Rocío Indiana Leclair López (Nicaragua), es Master en Administración y Dirección de Empresas, es coordinadora y catedrática en la Maestría de Gestión del Talento Humano en la Universidad Centroamericana de Nicaragua.

La inscripción cierra 28 de mayo.

La inversión es de \$500.00 (incluye material de apoyo, refrigerios y almuerzo). Se entregará certificado de participación a quienes asistan al 80% del curso.

*cuenta con el 50% de apoyo de Insaforp. Si se inscriben de tres a cinco personas en el mismo curso, con apoyo del Insaforp la UCA les otorga la BECA del 50% restante.

El contenido del curso es el siguiente:

- Identificando y caracterizando los factores que intervienen en la gestión del talento humano
- Modelo clásico de la gestión humana.
- Evolución de la gestión humana en el tiempo: tendencias asociadas
- ¿Cómo implantar cambios estratégicos para competir en base al talento humano?
- Cuál es el rol actual de la gestión del talento como proceso estratégico en la organización.
- Enlazando objetivos estratégicos con gestión humana
- Acción no anticipación, hoy en día los retos requieren acciones inmediatas ¿cuáles son esos retos? ¿qué acciones diferenciadoras ha realizado GH?
- Benchmark para la reinención de la gestión del talento: aprendiendo de otras experiencias
- Evolución de la gestión humana en el tiempo: tendencias asociadas

Para obtener más información, escriba a dae.diplomados@uca.edu.sv



2. Gestión del Talento Humano por Competencias.

Dirigido a: Directores, gerentes, jefes y coordinadores.

Las clases se impartirán el viernes 12 y sábado 13 de junio, de 8:30 a.m. a 5:30 p.m.

La capacitación estará a cargo de la Mtra. Guillermina Luz Mora Basurto (México), es Master en Administración de Empresas, ha sido Coordinadora de Recursos Humanos, es Docente Universitaria con más de diez años de experiencia en las áreas de Gestión del Talento Humano y Administración de Personal.

La inscripción cierra 4 de mayo.

La inversión es de \$500.00 (incluye material de apoyo, refrigerios y almuerzo). Se entregará certificado de participación a quienes asistan al 80% del curso.

*cuenta con el 50% de apoyo de Insaforp. Si se inscriben de tres a cinco personas en el mismo curso, con apoyo del Insaforp la UCA les otorga la BECA del 50% restante.

El contenido del curso es el siguiente:

- Concepto, componentes y características de las competencias
- Tipos de competencias
- Críticas al enfoque de competencias.
- La gestión por competencias en el contexto de los enfoques estratégicos.
- Beneficios derivados de la estructura profesional y la gestión por competencias.
- Beneficios al trabajar con una gestión por competencias
- Riesgos al trabajar con una gestión por competencias
- Las competencias como núcleo en la gestión del personal.
- Competencias.

Para obtener más información, escriba a dae.diplomados@uca.edu.ec



3. Liderazgo Personal.

Dirigido a: Directores, gerentes, jefes, coordinadores y supervisores.

Las clases se impartirán los sábados 6 y 13 de junio, 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

La capacitación estará a cargo del Mtro. Mario Cañas es Master en PNL, Conferencista Internacional, Auditor Certificado, cuenta con experiencia amplia impartiendo capacitaciones, talleres, ponencias y entrenamientos corporativos de Coaching, Liderazgo, Habilidades Directivas y Trabajo en equipo.

La inscripción cierra 28 de mayo.

La inversión es de \$625.00 (incluye material de apoyo, refrigerios y almuerzo). Se entregará certificado de participación a quienes asistan al 80% del curso.

*cuenta con el 50% de apoyo de Insaforp. Si se inscriben de tres a cinco personas en el mismo curso, con apoyo del Insaforp la UCA les otorga la BECA del 50% restante.

El contenido del curso es el siguiente:

- Definición
- Liderazgo carismático
- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo liberal
- Las siete habilidades del líder Coach
- Conociendo al colaborador
- Motivación
- Relaciones humanas y la inteligencia social
- Personas que nos amargan la vida
- Personas positivas
- Estilos de comunicación

Para obtener más información, escriba a dae.diplomados@uca.edu.sv



4. Microsoft Excel Avanzado.

Invita: Departamento de Administración de Empresas.

Dirigido a: Estudiantes y profesionales que quieran actualizar o adquirir conocimientos de Excel a nivel avanzado.

Objetivo: Capacitar en el uso de Microsoft Excel a nivel avanzado.

Contenido.

- Nombre de un rango.
- Validación de datos.
- Esquemas.
- Filtro avanzado.
- Uso de tablas y fórmulas.
- Consolidación de datos.
- Guardar áreas de trabajo.
- Tablas dinámicas.
- Escenarios.
- Aplicación de la función "buscar".
- Auditoría.
- Solver.
- Buscar objetivo.
- Análisis de datos a través de Excel.
- Funciones financieras.
- Introducción a macros.

Del 14 de marzo al 4 de abril • sábados, de 8 a.m. a 1 p.m.

Requisito: Conocimiento intermedio de Microsoft Excel.

Fecha límite de inscripción: sábado 14 de marzo.

Inversión: \$130.00.

Más información: Cecilia Mejía • 2210-6600, ext. 303 • cmejia@uca.edu.sv

5. Excelencia en el servicio al clientes.



OFERTA ECONÓMICA

La oferta de nuestros servicios que se detalla a continuación incluye:

- Consultor con amplia experiencia en el desarrollo del tema seleccionado
- Módulo de aprendizaje, y material didáctico relacionado al tema para cada participante
- Diploma a participantes que reciban capacitación
- Laptop
- Proyector

Lo que la empresa beneficiaria asume:

- Alimentación para el evento
- Local

DESCRIPCIÓN	MONTO IVA INCLUIDO
Valor por curso de 8 horas	\$ 500.00 por curso

Contenido:

- La Fidelización del cliente interno y externo
- Atención y manejo de quejas y reclamos
- Estrategias orientadas a la eficiencia en el servicio al cliente.
- Desarrollo de normas del servicio al cliente
- Excelencia en el servicio al cliente
- Desarrollo de habilidades y actitudes para alcanzar la excelencia en los servicios
- Formador de vendedores
- La magia de las ventas al estilo Walt Disney
- Vendiendo entre tiburones
- Neuroventas

Requisitos:

- Mínimo 15 participantes por grupo
- Solicitud de apoyo a la capacitación
- Que todos los participantes inscritos coticen al ISSS
- Último recibo de cancelado

Sin más que agregar y en espera de poder servirle quedamos a la orden.

Licda. Karla Serrano
Coordinador de Proyectos

E-mail: apoyo.empresarial181102@gmail.com

Anexo N° 7

Diploma de

Capacitaciones.



El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional



Hace constatar que

Ha finalizado con éxito el curso de

Con una duración de ____ horas, impartido en la ciudad de San Salvador, por el Centro de Formación Especializada _____, en el marco del programa de formación inicial “Hábil Técnico Permanente”

Firma de Facilitador.

Firma de Gerente General.



Fecha ____ de ____ de 2020

Para verificar la autenticidad de este documento escanea el código QR o dirígete a: https://_____

Folio: 8k0i7az6k

Anexo N° 8

Cotización de

Papelería.

Office DEPOT.

PAPEL BOND T/C B97 R500H
XEROX
SKU 5066



\$4.00

PAPEL CHAMEX T/OFIGIO
RESMA 75 GR
SKU 13535



\$4.45

FOLDER CARTA MANILA OD
C/25
SKU 20296



\$4.60

FOLDER TAMAÑO OFICIO
(NARANJA 25 UNIDADES)
SKU 22588



\$4.90

DESPACHADOR DE CLIPS CHICO
C/50 CLIPS
SKU 14968



\$0.90

BOLIGRAFOS PREC 0.8 12U
AZUL
SKU 7704



\$3.80

CORRECTOR PLUMA
FACELA 3 ML BLISTER 2
UNIDADES
SKU 31278



\$1.00

BROCHE ACCO 7CM
CAJA/50 PIEZAS
SKU 903



\$3.00

ENGRAPADORA
SWINGLINE 214 METALICA
TAMANO COMPACTO
SKU 5489



\$4.00

PERFORADORA VIVO 2
ORIFICIOS
SKU 7748



\$2.40

GRAPA ESTANDAR 5000PZ
SKU 17443



\$1.55

BLISTER 6 LAPIZ MASTER
TRIANGULAR
SKU 31273



\$1.15

QUITAGRAS SWINGLINE
SKU 17439



\$1.00

MARCADORES
SHARPIE MINI 4CD
BASICOS
SKU 18086



\$6.95

PIN CON FORMAS C/100
SKU 23275



\$2.40

Office DEPOT.

BOTELLA EPSON NEGRO
T664120
SKU 19464



\$11.90

BOTELLA EPSON MAGENTA
T664320
SKU 19466



\$11.00

BOTELLA EPSON CYAN
T664220
SKU 19465



\$11.00

BOTELLA DE TINTA EPSON
673 (AMARILLA)
SKU 23027



\$14.40

TIJERA COSTURA U
OFICINA 7PLG
SKU 21874



\$2.90

BASURERO CHICO COLOR
NEGRO SABLON
SKU 1079



\$4.39

ORGANIZADOR DE
ESCRITORIO (NEGRO)
SKU 25462



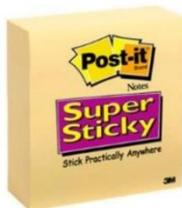
\$6.90

BORRADOR BR-40 BLISTER C/2
PELIKAN
SKU 4225



\$0.60

POST-IT SUPER ADHESIVO
3X3 90H PZA
SKU 26349



\$1.25

ARCHIVADOR TECKMAKRO
(CARTA C/CLIP NEGRO))
SKU 29574



\$5.90



CINTA 500 3/4X25MTS

SKU 8823

\$0.79



BANDEJA DE
ESCRITORIO (OFICIO,
NEGRO, 3 NIVELES)

SKU 22056

\$19.90

Anexo N° 9

Cotización de

Equipo de

Oficina.

Office DEPOT.



**ESCRITORIO EDGE
EJECUTIVO**
SKU 22926

\$499.00



**SILLA SECRETARIAL (CON
BRAZOS, COLOR NEGRO)**
SKU 17555

\$59.90



**COMPUTADORA HP
POWER PAVILION
(RYZEN R5)**
SKU 31336

\$889.00 ~~\$1,029.00~~

Office DEPOT.



MULTIFUNCIONAL HP
415 (INKJET,WIFI)

SKU 29944

\$189.00 ~~\$229.00~~



ARCHIVERO 4
GAVETAS OFIC BLANC

SKU 25475

\$339.00



KM3050

\$ 1200.00



\$179.00

Mastertech

Mastertech Dispensador de Agua /
MTWD3001ASS / Blanco

EN STOCK | UPC 429124500003



\$550.00

Encina

Encina Juego de sala / JULIETAROJO / Microfibra

EN STOCK | UPC 426934300007

Anexo N° 10

**“Visita a la
empresa
Distribuidora
de Dulces
S.A. de C.V.”**

