

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



**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA FORTALECER
EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL
RUBRO DE IMPRENTA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

TRABAJO PRESENTADO POR:

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| RONALD RAÚL FLORES NAVAS | FN12003 |
| RAMIRO ERNESTO ROJAS VENTURA | RV12016 |
| ANDREA MARCELA SÁNCHEZ SEGOVIA | SS12002 |

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

OCTUBRE 2020.

SAN SALVADOR.

EL SALVADOR.

CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda: Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Lic. Esaú Artiga Mejía.

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor).

OCTUBRE 2020.

SAN SALVADOR.

EL SALVADOR.

CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por regalarme vida, salud y el conocimiento necesario para culminar con éxito mi carrera. A mis padres Carina Inés Ventura y Ramiro Rojas Mármol por enseñarme a luchar por lo que se quiere y seguir adelante ante los obstáculos de la vida. A mi hermana Wendy Rojas, familiares y amigos que siempre me dieron su apoyo. A mi grupo del trabajo de graduación: Andrea Sánchez y Ronald Flores por su compañerismo, afecto, compromiso y dedicación. A nuestro asesor Lic. Mario Ernesto Orellana por haber compartido sus conocimientos y por su orientación en el desarrollo del trabajo de graduación. A la imprenta Imagen Gráfica De El Salvador S.A de C.V; por haber abierto sus puertas y permitirnos realizar la investigación.

Ramiro Ernesto Rojas Ventura.

Agradezco en primer lugar a Dios y a la virgen por darme salud y permitirme culminar con una de mis metas. A mis padres Marta Segovia y Víctor Sánchez, por apoyarme, aconsejarme y por enseñarme a persistir en cada proceso que he decidido elegir en mi vida. A mi abuela Marta Henríquez por ser uno de los pilares fundamentales en mi vida y una de mis grandes inspiraciones para luchar por lo que quiero. A mis hermanos Denver Sánchez y Tatiana Sánchez por siempre estar conmigo. A mi grupo de trabajo por su paciencia y dedicación. Gracias a nuestro asesor Licdo. Mario Orellana por su tiempo, paciencia y por su orientación en el proceso de trabajo de graduación. Nada hubiera sido posible sin ustedes a mi lado.

Andrea Marcela Sánchez Segovia.

“Empieza haciendo lo que es necesario, después lo que es posible y de repente estarás haciendo lo imposible”; definitivamente a Dios gracias por brindarme todo. A mi familia, empezando por mis hermanos que en muchas ocasiones me tuvieron que dar un empujoncito literalmente para poder continuar, especial mención a mi madre María Catalina Navas que hasta el día de hoy es mi mayor motivación, a mi padre Miguel Ángel Flores y a mi madrina Lcda. María del Carmen Flores, quienes en vida fueron los que me forjaron, tanto la personalidad como académicamente. A mi novia la Lcda. Alejandra Aguilar por la paciencia que me ha tenido y por último pero responsable de todo esto al equipo de trabajo de investigación, Andrea Sánchez y Ramiro Rojas junto a nuestro asesor Lic. Mario Orellana por compartir, estudiar, convivir, discutir y sobre todo cumplir con nuestro objetivo.

Ronald Raúl Flores Navas

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | ii |
| CAPÍTULO I: Marco Teórico de referencia sobre modelo de gestión de talento humano de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador..... | 9 |
| A. Marco Histórico | 9 |
| 1. Antecedentes de la industria gráfica..... | 9 |
| 2. Orígenes de la imprenta en El Salvador. | 10 |
| 3. Conceptos y clasificación generales sobre la pequeña empresa. | 10 |
| 4. Origen de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V..... | 12 |
| 5. Filosofía de la empresa. | 14 |
| 6. Estructura Organizativa Actual. | 15 |
| 7. Información adicional de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V. | 15 |
| B. Marco Conceptual. | 19 |
| 1. Conceptos Generales..... | 19 |
| 2. Procesos de la administración de recurso humano..... | 29 |
| 3. FODA. | 40 |
| C. Marco Legal..... | 42 |
| D. Marco Institucional..... | 46 |
| CAPÍTULO II: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta, en el municipio de San Salvador. | 48 |
| A. Situación de la problemática..... | 48 |
| B. Enunciado del problema..... | 49 |
| C. Importancia..... | 49 |
| D. Objetivos. | 49 |
| E. Metodología de Investigación. | 50 |
| 1. Métodos. | 50 |
| 2. Tipo de Investigación..... | 50 |
| 3. Diseño de la investigación | 51 |
| 4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información. | 51 |
| 5. Fuentes de información. | 52 |
| 6. Ámbito de la Investigación..... | 53 |
| 7. Unidad de Análisis..... | 53 |

| | | |
|--|--|-----|
| 8. | Determinación del Universo y Muestra. | 53 |
| 9. | Procesamiento de la información..... | 55 |
| 10. | Alcances de la investigación..... | 55 |
| 11. | Limitantes de la Investigación..... | 56 |
| F. | Diagnóstico de la situación actual de la Imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V..... | 56 |
| 12. | Análisis de la Identidad..... | 56 |
| 13. | Análisis de los Procesos Administrativos..... | 57 |
| 14. | Subsistemas de Recursos Humanos..... | 59 |
| 15. | Análisis FODA de la Gestión del Talento Humano..... | 61 |
| G. | Conclusiones..... | 65 |
| H. | Recomendaciones..... | 66 |
| CAPÍTULO III: Propuesta de modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta denominada Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V..... | | |
| A. | Objetivos. | 68 |
| B. | Importancia..... | 68 |
| C. | Propuesta de Filosofía organizacional de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V. | 69 |
| 1. | Filosofía Propuesta..... | 69 |
| 2. | Estructura Organizacional Propuesta. | 69 |
| D. | Propuesta del Área de recursos humanos. | 72 |
| 1. | Dependencia. | 72 |
| 2. | Políticas..... | 73 |
| 3. | Funciones..... | 74 |
| E. | Desarrollo de los procesos del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados..... | 75 |
| 1. | Proceso de selección y reclutamiento del personal. | 75 |
| 2. | Proceso de inducción. | 81 |
| 3. | Proceso de descripción de puestos. | 84 |
| 4. | Retención de personas..... | 108 |
| 5. | Evaluación de desempeño. | 108 |
| 6. | Desarrollo de personas..... | 115 |
| 7. | Auditoría de personas..... | 121 |
| F. | Elaboración del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V. | 121 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Plan de implementación. | 121 |
| 2. | Objetivos | 122 |
| 3. | Actividades para la implementación de la propuesta..... | 122 |
| 4. | Presentación. | 122 |
| 5. | Discusión..... | 122 |
| 6. | Aprobación. | 122 |
| 7. | Difusión. | 122 |
| 8. | Ejecución..... | 123 |
| 9. | Seguimiento y actualización. | 123 |
| 10. | Recursos necesarios para la implementación..... | 123 |
| G. | Cronograma de Implementación..... | 126 |
| | Bibliografía | 127 |
| | Anexo N° 1: Guía de Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V. | 131 |
| | Anexo N° 2: Cuestionario a colaboradores administrativos y operativos..... | 135 |
| | Anexo N° 3: Cuestionario Competidores..... | 164 |
| | Anexo N° 4: Lista de cotejo..... | 187 |
| | Anexo N° 5: Entrevista de Selección..... | 188 |
| | Anexo N° 6. Contrato de Trabajo. | 189 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación como futuros profesionales en administración de empresas emerge de la información brindada por el gerente general de la Imprenta Imagen Gráfica de El Salvador S.A, de C.V. Licenciado Víctor del Cid, quien por medio de una entrevista expresó la necesidad de formalizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

Por lo que el equipo de trabajo enfocó la investigación en un modelo de gestión de talento humano que permita fortalecer el desempeño de las pequeñas imprentas en el municipio de san salvador. La metodología de investigación es de carácter científico, deductivo, analítico y sintético de tipo descriptiva y de diseño no experimental, la información de la situación actual se recopiló utilizando las técnicas de entrevista, encuesta y observación directa obtenidas a través de fuentes primarias y secundarias.

Se realizaron tres tipos de análisis de la información recopilada y estos fueron: de identidad, de procesos administrativos y FODA de gestión de talento humano, concluyendo que todas las empresas pertenecientes del rubro imprenta en el municipio de San Salvador muestran deficiencia y que muchas de ellas inclusive no tienen un área responsable del talento humano, como es el caso de la imprenta del caso ilustrativo.

Por lo que las soluciones que el equipo de investigación propone son las siguientes: nueva filosofía institucional que represente el funcionamiento de Imagen Gráfica de El Salvador, S.A. DE C.V., la creación del área de recursos humanos que se desempeñe como el intermediario entre los beneficios de los trabajadores y de la organización. Además del desarrollo de los procesos del modelo de gestión del talento humano, conteniendo los procesos de selección y reclutamiento, inducción, descripción de puesto, compensación, desarrollo y auditoría de personas.

Concluyendo con un plan de implementación con un lapso de 12 de meses para el desarrollo del proyecto a fin que este pueda ser actualizado cada año según las necesidades y los recursos disponibles de la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación expone el diseño de un modelo de gestión de talento humano para fortalecer el desempeño de los empleados en la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el municipio de san salvador. Imagen Gráfica de El Salvador, S.A. DE C.V. es la entidad en la que el grupo de investigación se enfocará como Caso ilustrativo. Todo Con el objetivo de establecer los procesos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, además, proponer un método para la evaluación del mismo.

A continuación, se puntualizará el contenido de los tres capítulos que conforman el estudio. Capítulo I: Contiene el marco teórico de referencia sobre modelo de gestión de talento humano de la pequeña empresa dedicada a rubro de imprenta en el municipio de San Salvador. Desarrollado en tres apartados, el primero: marco histórico que contiene los antecedentes de la industria gráfica así como el origen de la imprenta en El Salvador además de la historia, filosofía, estructura y los servicios que ofrece el caso ilustrativo, el segundo es el marco conceptual en el que se definen conceptos relevante al modelo de gestión de talento humano y profundiza en los procesos administrativos de recurso humanos, y por último el marco legal e institucional en el que se presentan las leyes, reglamentos y códigos que regulan el objeto de estudio.

Capítulo II: Se detallan las técnicas e instrumentos de investigación adecuadas para la la obtención de información y posteriormente el análisis e interpretación de datos desarrollando el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta, en el municipio de san salvador, profundizando en la situación del caso ilustrativo, realizando tres análisis, de identidad, de procesos administrativos y FODA de la gestión de talento humano y con base a esto establecer las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

Capítulo III: Se presenta la propuesta de modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño y capacidades del personal de la pequeña empresa Imagen Gráfica de El Salvador, S.A. de C.V. incluyendo aspectos fundamentales para entidad como la filosofía, estructura organizacional, creación de un área de recursos humanos, el desarrollo de los procesos del modelo y el plan de implementación.

CAPÍTULO I: Marco Teórico de referencia sobre modelo de gestión de talento humano de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador.

A. Marco Histórico

1. Antecedentes de la industria gráfica.

“El término de artes gráficas aparece después de la invención de la imprenta por Johannes Gutenberg rumbo a 1450, como una manera de agrupar todos los oficios que se relacionaban con la impresión tipográfica, como era la acomodación de los tipos, la impresión, la encuadernación, el terminado, y todas las variantes o procesos adicionales que se le hacían al material impreso.

Más tarde aparece la litografía, un sistema de impresión desarrollado por Aloys Senefelder quien sabiendo que el agua y el aceite se repelen naturalmente, utilizó una piedra caliza y una barra de cera para realizar una impresión, con lo que revolucionó las artes gráficas, con el paso del tiempo la piedra fue cambiada por una lámina de aluminio o de zinc.

Debido a la urgente necesidad de generar impresiones de mejor calidad aparece la prensa o foto mecánica. Esta nueva parte del proceso de impresión utilizaba grandes máquinas, y cámaras especiales para dividir el color de las imágenes en CMYK o cian, magenta, amarillo y negro por sus siglas en inglés (cyan, magenta, yellow, key); el término Key que significa llave hace referencia a la sobre impresión del negro para mejorar la calidad del trabajo”.¹

“Actualmente se incluye la impresión digital, y gracias al avance tecnológico y las nuevas tecnologías los procesos que se necesitaban para realizar un trabajo se han reducido, cuando se refiere al arte, en las artes gráficas se hace referencia exclusivamente al diseño gráfico, debido a que lo demás ha dejado de ser arte para convertirse en técnica.

La industria gráfica se encuentra afrontando cambios desde su creación. La llegada de las nuevas tecnologías, ha propiciado en muchos ámbitos una desaceleración en el crecimiento de los propios medios físicos, como son los libros o las revistas, en contrapartida de los medios digitales que cada vez resultan más populares para determinados medios.

“Gracias a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de impresión, cada vez son más las empresas que realizan actividad sobre otros elementos, como en años anteriores. Por

¹ Tomado de: <https://www.portalgraf.com/historia> el 29/03/2019.

ejemplo, puede ser directamente en el vidrio o en cualquier otro elemento que se precie, por lo que es bastante habitual encontrarnos con impresiones tanto en azucarillos como en bolsas de café o en cualquier otro tipo de elemento que pueda precisar de una etiqueta o un logotipo”.²

2. Orígenes de la imprenta en El Salvador.

“A continuación, se definirá el concepto de Imprenta de la siguiente manera, es un método mecánico cuyo propósito es reproducir textos, imágenes y demás información plasmada en papel, para lo cual se implementaba el uso de planchas en las cuales se procedía a impregnar de tinta, para posteriormente aplicar presión a las planchas sobre el papel y de esa forma plasmar el contenido de las planchas en el papel”.³

“Surgió en El Salvador hace aproximadamente 300 años, fue específicamente en 1719 cuando el fraile Juan de Dios Del Cid fabricó una imprenta de madera que funcionaba con caracteres móviles del mismo material.

El fraile elaboraba la tinta con la que impregnaba los tipos sueltos de madera y de ahí salió el primer libro encuadernado “El Puntero Apuntado con Apuntes Breves”, que más tarde se convertiría en un símbolo que marca el nacimiento de la imprenta no sólo en El Salvador, sino en toda América.

El papel de El Salvador en el funcionamiento, desarrollo y utilización de la imprenta en América fue importante, ya que fue el primer país de América en el que funcionó una imprenta”.⁴

3. Conceptos y clasificación generales sobre la pequeña empresa.

a) Empresa.

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.”⁵

"Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".⁶

Partiendo de los conceptos citados anteriormente para el grupo investigador, una empresa está comprendida por medios personales, materiales e inmateriales ordenados bajo la

² Tomado de: <http://www.travalsa.com/?p=15645> el 29/03/2019.

³ Tomado de: <http://definicionyque.es/imprenta/> el 13/03/2019.

⁴ Tomado de: <https://www.monografias.com/docs/Historia-De-La-Imprenta-En-El-Salvador-FKZBJGAZBY> el 11/04/2019

⁵ Idalberto Chiavenato, *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, Mc Graw Hill, México D.F 2009, página 4.

⁶ Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel: *Un Reto*, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, página 41.

dirección de un empleador, para el logro de fines económicos, dotada de una individualidad legal determinada.

b) **Clasificación.**

“Para clasificar las empresas existen criterios que sirven de ayuda como lo son el número de personas que laboren en ellas, el monto de activos, el grado de organización que estas poseen, la participación que tienen dentro del mercado y la tecnología que utilizan”.⁷

Tabla N° 1.

| Clasificación | Personal remunerado | Ventas brutas anuales/ Ingresos brutos anuales |
|------------------------|----------------------------|---|
| Microempresa | Hasta 10 empleados | Hasta \$70, 000.00 |
| Pequeña Empresa | Hasta 50 empleados | Hasta \$800, 000.00 |
| Mediana Empresa | Hasta 100 empleados | Hasta \$7.0 millones |
| Gran Empresa | Más de 100 empleados | Más de \$7.0 millones |

Fuente: tomado de Pequeña Empresa, “La Cámara de Comercio” el 03/07/2019

c) **Pequeña Empresa.**

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados”.⁸

Para el grupo investigador pequeña empresa se define como entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y prestación de servicios para satisfacer necesidades en la sociedad.

d) **Características.**

“Las características principales de la pequeña empresa son las siguientes:

- Ritmo de crecimiento: Por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.

⁷ Tomado de: <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html> el 15/05/2019.

⁸ Tomado de: <https://www.bcr.gob.sv> el 13/03/2019.

- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios”.⁹

e) **Ventajas y desventajas de una pequeña y mediana empresa (PYME).**

“Ventajas

- Tienen más flexibilidad que una empresa convencional del sistema de producción.
- Permite comenzar y entablar relaciones mucho más cercanas con los consumidores.
- Debido que su infraestructura es mucho más sencilla, es más fácil cambiar de nicho de mercado, cuando cambia el mercado es primordial saber cambiar con él y modificar el negocio para que no quede obsoleto y marche a la quiebra.
- Los empleados están más abiertos a los cambios que puedan surgir, los puestos de trabajo por ende son más amplios y también son menos monótonos.
- Hay un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y consumidores, lo cual ayuda a tomar decisiones estratégicas para el bienestar de la empresa, con respecto a la competencia.
- Su visión está más enfocada a las necesidades de los consumidores ya que están en constante cambio.

Desventajas

- Debido que no se mueve en un proceso de tiempo concreto e inflexible, está sometida a constantes cambios, a veces imprevistos, lo cual puede afectar el ambiente laboral en las actividades diarias.
- No cuenta con financiamiento, lo cual muchas veces impide crecer.
- Una mayor cercanía entre los trabajadores puede ser contraproducente por las relaciones que se puedan formar y ser trasladadas a la oficina”.¹⁰

4. Origen de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V.

“En el año 2004 el licenciado Víctor del Cid, emprendedor, inició las operaciones de una imprenta en el Barrio San Jacinto, era consiente que los primeros años fueron llenos de

⁹ Jack Fleitman, Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, México, McGraw-Hill Interamericana 2000, Página 22.

¹⁰Tomado de: https://dineroytrabajo.com/queesempresapymetodoloquehassaber/#Las_ventajas_de_una_PYME el 01/05/2019.

trabajo constante; él considero que si este negocio resultaba ser prospero implicaría trabajo y estabilidad en los años siguientes.

En el año 2009 durante la transición de gobierno (ARENA-FMLN) la empresa se vio afectada alrededor de seis meses, ya que se presentó deficiencia en la comunicación con las instituciones de gobierno con las que tenía procesos pendientes, creando desacuerdos antes de que se diera la transición, Imagen Gráfica tenía cuentas por cobrar activas, el administrador tuvo que justificar dicha problemática con respaldo de abogados para solventar las cuentas por cobrar pendientes”.¹¹

“El 2 de marzo de 2013 fue inscrita por el licenciado del Cid como "Imagen Gráfica El Salvador, Sociedad Anónima De Capital Variable", también conocida como "IGES, S.A. DE C.V.", con un capital social inicial y capital mínimo de \$2,000.00 dividido en cien acciones de un valor nominal cada acción de \$20.00 entre sus cinco socios, ubicada en el Barrio San Jacinto, colonia manzano calle Alberto Sánchez #1015, se encarga de dar servicios de impresión en cualquier clase de papel, cartón y/o en cualquier superficie o material regular o irregular, sea esta impresión Offset digital, serigrafía o cualquier otro sistema de impresión”.¹²

“El objetivo de su fundador fue tomar decisiones de tipo estratégico que fomentaran la economía y la capacidad para adaptarse a los cambios de la industria y garantizar la continuidad del negocio.

Esta práctica permitió a Imagen Gráfica crecer en variables tales como volumen de activos, la producción, las ventas y por ende la cartera de clientes se consolido, la comunicación cliente-proveedor fue efectiva a tal grado de tener presencia en la mayoría de instituciones de gobierno, sin dejar de lado la empresa privada y ONG.

Sin embargo, los cambios que se produjeron a través del crecimiento de la organización dificultaron el control de las nuevas prácticas, el personal no contaba con los conocimientos sobre administración y procesos de licitación ya que generalmente quedaban fuera de los procesos por desconocimiento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), además no se solicitaba revisión de recurso de apelación para aclarar las causas por las que era descartada del proceso; lo que implico pérdida de ingresos.

Aunque el crecimiento para la empresa en los periodos siguientes fue paulatino, esta logro mantenerse operando en el mercado; logrando pagar las obligaciones fiscales del estado,

¹¹ Información proporcionada por: Gerente General, Víctor del Cid. Entrevista realizada el 25/02/2019.

¹² Escritura de constitución de la sociedad; Inscrito en el registro de comercio número 52 del libro No. 3080, del registro de sociedades del folio 220 al folio 232; Esta información fue proporcionada por el Gerente General.

prestaciones de ley, ya que entre los principales requisitos solicitados en los procesos de concurso público es estar solvente con las instituciones de gobierno para contar con una mayor postura en el rubro.

Actualmente la empresa cuenta con el equipo tecnológico en las diferentes áreas para mantenerse y ser innovadores, sin embargo, es necesario diseñar un modelo de gestión de talento humano que fortalezca el desempeño de los empleados a fin de generar una ventaja competitiva a través de la obtención de personas con las capacidades adecuadas para garantizar la sostenibilidad de la imprenta”.¹³

5. Filosofía de la empresa.

“La filosofía de la empresa está basada en tres pilares, los cuales son: su Misión, Visión y Valores. Estos fueron realizados en un principio por el fundador; pero luego la nueva gerencia las adoptó de acuerdo a las nuevas necesidades y crecimiento de la empresa.

Misión.

A través de los productos y servicios de impresión que brindamos, mantenernos en el grupo de imprentas reconocidas en el mercado nacional.

Visión.

Ofrecer productos y servicios de calidad en impresos a instituciones nacionales comprometiéndonos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación creativa, tecnología y servicio personalizado.

Valores institucionales.

“Los siguientes valores en conjunto forman parte del comportamiento del personal de la empresa que va de la mano de su visión y misión para que de manera íntegra toda la empresa camine hacia la misma dirección y sepan cuál es el objetivo a alcanzar.

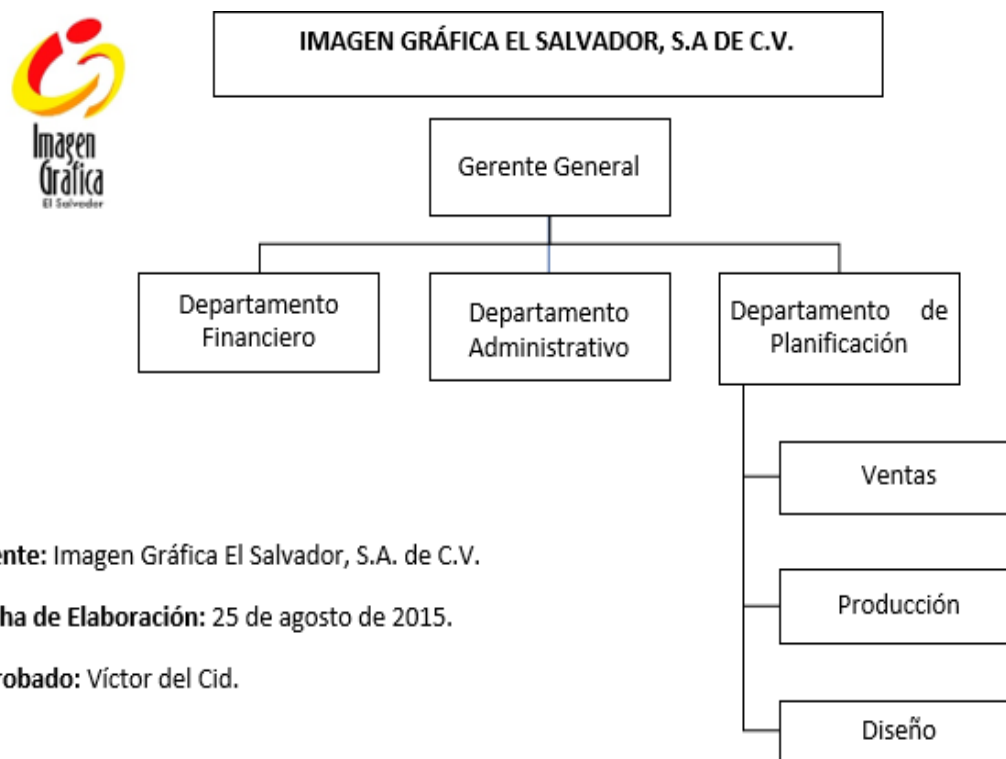
- **Confidencialidad:** Infundir la discreción para confiar en el personal, información de planes y proyectos, que salvaguarden los intereses de la empresa.
- **Responsabilidad:** Asumir el cumplimiento de roles de manera efectiva.
- **Honestidad:** Fomentar un trato ético y profesional hacia los clientes y empleados.
- **Compromiso con la calidad:** Promover la excelencia como meta en el trabajo que se ejecute.
- **Espíritu de servicio:** Fomentar y estipular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la empresa.

¹³ Información proporcionada por: Gerente General, Víctor del Cid. Entrevista realizada el 25/02/2019.

- **Superación continua:** Luchar por el alcance de logros individuales y profesionales del personal.
- **Espíritu de equipo triunfador:** Premiar el trabajo optimista, realizado en forma sistemática y sostenible.
- **Creatividad:** Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas, que atiendan a perfeccionar el trabajo.
- **Comunicación positiva:** Generar un ambiente propicio al diálogo, graficando las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas”.¹⁴

6. Estructura Organizativa Actual.

Figura N° 1.



Fuente: Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.

Fecha de Elaboración: 25 de agosto de 2015.

Aprobado: Víctor del Cid.

7. Información adicional de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.

i. “Equipo de trabajo.

- **Máquina para imprimir libros:** este tipo de máquinas sirven para reproducir documentos, libros, revistas e imágenes sobre papel, o materiales similares, que

¹⁴ Información proporcionada por: Gerente General, Víctor del Cid. Entrevista realizada el 25/02/2019.

consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente de una aleación de aluminio.

- **Máquina troqueladora cilíndrica:** máquina encargada de ejercer presión sobre un troquel o matriz para cortar un material. Ésta se puede ajustar a la altura deseada ya que todos los troqueles no tienen el mismo tamaño.

Su funcionamiento es electro neumático, ya que la fuerza aplicada para cortar la realiza un cilindro neumático pero la señal que hace que la troqueladora actúe es eléctrica.

La troqueladora se compone de dos elementos básicos, la mesa donde se coloca el material que se quiere cortar. y la superficie móvil que actúa subiendo y bajando para aplicar el corte. El troquel se sitúa entre estos dos elementos y se mueve a mano intentando aprovechar la mayor cantidad de material posible en cada movimiento.

- **Guillotina Polar:** es una herramienta que se utiliza en oficinas, escuelas, empresas de impresión, la misma permite cortar grandes pilas de papel de forma que se puede cortar como si fuera una regla.
- **Máquina pegadora Hot melt:** esta máquina tiene como función principal pegar libros en cantidades grandes de producción.
- **Engrapadora industrial y manual:** engrapa libros, revistas y folletos.
- **CTP (Computer to Plane):** es una tecnología de artes gráficas por medio de la cual las placas de offset, son copiadas por máquinas manipuladas directamente de un computador, mejorando notablemente el sistema tradicional de copiado de placas por medio de películas fotográficas. En español se traduce como "Directo a Placa" o "Directo a Plancha"
- **Barnizadora:** Aplica un acabado brillante o satinado a una amplia gama de aplicaciones impresas en offset o digitalmente, resaltando la riqueza de los colores, mientras las protege de rasguños y raspaduras.
- **Numeradora:** Se encarga de numerar de forma sistematizada y correlativamente un producto en específico.

ii. Empleados.

Imagen Gráfica El Salvador cuenta con 23 empleados desempeñando labores diferentes y siendo parte medular del desarrollo de la misma. A continuación, se detallará la descripción del cargo por empleado:

Tabla N°2
Detalle del Personal.

| Nombre de puesto. | Número de Personas. | Descripción. |
|---------------------------|----------------------------|--|
| Gerente General. | 1 | Encargado de todos los movimientos de la empresa, ya sea en producción, planificación, finanzas, producto terminado y cada una de las áreas de la empresa. |
| Planificación. | 1 | Encargada de coordinar rutas diarias para las entregas de productos, gestiones pendientes de contabilidad o facturación y cobros, coordinación vendedor-cliente y diseño para la realización de los productos. Además, garantizar el orden y cumplimiento de la producción de cada producto cargado a la planta. |
| Secretaria. | 1 | Encargada de recibir llamadas, realizar notas de envío para entrega de productos y gestión de cotizaciones a diario. |
| Facturación y cobros. | 1 | Encargada de controlar órdenes de compra por producto adjudicado y de la facturación y cobros de los mismos. |
| Vendedor/a. | 3 | Encargado de gestionar ventas de los productos con las carteras asignadas. |
| Diseñador. | 2 | Encargados de realizar diseños, diagramaciones, montajes de cada producto. |
| Auxiliar de diseñador. | 1 | Encargado de la impresión digital y descarga de archivos. |
| Contador | 1 | Encargado del área financiera de la empresa, control de cuentas por pagar y cobrar, entre otros. |
| Preñista. | 4 | Encargado de la producción de libros, revistas, folletos, dípticos, trípticos, etc. Estos garantizan y supervisan la calidad de la impresión final. |
| Guillitonista. | 1 | Encargado de cortes de papel para la producción y de producto terminado para empaque. |
| Troquelador y barnizador. | 2 | Encargados de procesar los productos según este requiera. Esta función se trata de ejercer presión sobre un troquel o matriz para cortar o sisar un material. La función de barnizar es la aplicación de químicos para mejorar la calidad del producto. |
| Producto Terminado. | 5 | Se encargan de transformar un producto. Revisan pliegos, cortan, doblan, pegan, empacan entre otros. |
| Total del personal | 23 | |

iii. **Competidores.**

- La tarjeta S.A. de C.V., está ubicada en Colonia Dina, 39 Avenida Sur #1609, San Salvador - San Salvador.
- Grupo Renderos S.A. de C.V., está ubicada en Colonia Layco, 23A. Calle Poniente #1230 San Salvador - San Salvador.
- Impresos Múltiples., está ubicada en Calle el progreso #18, Parque Industrial Santa Elena 2.
- Impresos Quijano, S.A. de C.V., está ubicada en 11 Calle Oriente No 423 San Salvador - San Salvador.

iv. **Principales Clientes.**

- Visión Mundial., está ubicada en Avenida Bernal, # 222, Colonia Miramonte, San Salvador.
- Plan Internacional El Salvador., está ubicada en Boulevard del Hipódromo No. 671, Colonia San Benito San Salvador
- Little Caesar, ubicada en Final Sur, Los Próceres, Complejo Industrial Smart Center, Bodega. San Salvador. El Salvador CA.
- Instituto Salvadoreño para el desarrollo de la mujer (ISDEMU)., está ubicada en novena 120, 9 Avenida Norte, San Salvador
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)., está ubicada en Ave Manuel Gallardo, Santa Tecla.
- Ministerio de Medio Ambiente y Recurso Naturales (MARN)., está ubicada en Kilómetro 5½ Carretera a Santa Tecla, Calle y Colonia Las Mercedes, Edificio MARN (anexo al Edificio ISTA) No. 2, San Salvador. El Salvador. Centroamérica.
- Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia (UTE), está ubicada en Calle Los Bambúes, Ave. Las Dalias, Polígono 6, lote # 7 Col. San Francisco.”¹⁵

¹⁵ Información proporcionada por: Gerente General, Víctor del Cid.

B. Marco Conceptual.

1. Conceptos Generales.

A continuación, se definirán algunos términos con referencia al tema de investigación, los cuales permitirán enmarcar el ámbito a estudiar:

a) Gestión.

“Efectuar acciones para el logro de objetivos, se trata, de la concreción de diligencias conducentes de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.¹⁶

“Conjunto de acciones que se realizan para administrar una empresa o negocio a través del seguimiento y logro de los objetivos organizacionales”.¹⁷

“Conjunto de acciones que se apoyan y funcionan a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”.¹⁸

Con las definiciones anteriores se puede decir que la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

b) Modelo.

“Es la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión”.¹⁹

“Representación de un proceso o concepto mediante un número de variables definidas, para representar las entradas y salidas y estado interno del mismo”.²⁰

Con las definiciones anteriores puede definirse que un modelo es una representación indeterminada de una guía compuesta por elementos, procesos, políticas u estrategias, las cuales permiten alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

Tipos de Modelo

¹⁶ Ramón Ramírez Luz, Gestión del desarrollo de sistemas de telecomunicación e informáticos, Editorial Paraninfo, 2005 pág. 14.

¹⁷ Gestión del talento humano, Luz Maribel Vallejo Chávez, Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones; 2015, pág. 29.

¹⁸ Introducción a la Gestión empresarial, Pedro Rubio Domínguez, Instituto Europeo de Gestión empresarial, pag.12

¹⁹ Tomado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html 25/04/2019.

²⁰ Tomado de: <https://es.thefreedictionary.com/modelo>.

“Modelo centralizado de la gestión del talento humano: El órgano de recursos humanos monopoliza todas las funciones de: reclutar, seleccionar, entrenar, remunerar, evaluar, promover, desvincular o jubilar. Tratamiento genérico igual para todos los empleados: horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos. Reglas establecidas para todos.

Modelo descentralizado de la gestión del talento humano Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, compensan, evalúan, promueven, desvinculan y jubilan. Tratamiento

específico e individual para cada empleado: horarios, salarios, tareas y metas específicas e individuales. Soluciones a la medida de cada persona de acuerdo con sus diferencias individuales”.²¹

Partiendo de las definiciones anteriores el equipo investigador tomará en consideración el modelo descentralizado ya que el gerente de Imagen Gráfica El Salvador, asume las responsabilidades sobre todos los colaboradores de la empresa, así como también toma las decisiones sobre la gestión del talento humano.

c) **Modelo de gestión.**

“Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que las empresas tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos”.²²

Se define qué el modelo de gestión le permitirá a la empresa objeto de estudio trabajar con un patrón que permita ordenar y asignar actividades para la mejora en el desempeño de los trabajadores, así como también, la solución efectiva de las problemáticas actuales dentro de la empresa.

d) **Talento humano.**

“Son las 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 y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la organización. (Dessler, Gary 2006)”.²³

²¹ Chiavenato, Idalberto, 2002, Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill, Capítulo I, pág. 10.

²² Tomado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/> 25/05/2019.

²³ Tomado de: <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog> el 20/03/2019.

Origen del Talento humano.

Era de la industrialización clásica

“Abarca de 1900 a 1950. Fue medio siglo en que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la revolución industrial. La estructura organizacional de este periodo se caracterizó por un formato piramidal y centralizado, departamentalización funcional, modelo burocrático, centralización de decisiones en la alta dirección, y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante se orientaba al pasado y a la conservación de tradiciones y valores. Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El ser humano era considerado como un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, El mundo cambiaba, pero los cambios eran sosegados”.²⁴

Era de la industrialización neoclásica

“De 1950 a 1990. Se inició a finales de la segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a transformarse con rapidez, los cambios se hicieron más veloces e intensos, y poco previsible. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, con que moldeaban las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos del ambiente. Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para adaptar y revivir la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un "turbo" capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejoría en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. A

²⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición, México, 2009, página 7.

medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones para concentrarse en el presente. La concepción antigua de Relaciones Industriales se sustituyó por la nueva visión de administración de recursos humanos. Se vio a las personas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir con fuerza en vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados.

Era de la información

Comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas, aunque transitorias oportunidades de inversión. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad e innovación necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la empresa, y a su vez éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas: los puestos y las funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente razón de los cambios del entorno y de la tecnología, y los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que lo emplea, efectuarán en casa las funciones de apoyo. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca del cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero ahora lo es el conocimiento. El dinero aún es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo y

aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al de servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, para crear un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.

Así, el área de recurso humano representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no como recursos organizacionales que necesitan administrarse pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, sino capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional”.²⁵

Con lo citado se puede concluir que desde la industrialización clásica hasta la era de la información han existido cambios significativos que han marcado el ambiente organizacional, el recurso humano está dotado de elementos capaces de tomar decisiones ideas e iniciativa lo que ha permitido evolucionar o ir más allá de los límites, rompiendo barreras que traspasan a otras culturas. Por lo que se afirma que la gestión del talento humano en la actualidad considera todas las habilidades y aptitudes con las que la personal cuenta, con el fin de potenciarlo y orientarlos para crear las ventajas competitivas de las empresas.

²⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición, México, 2009, página 7 y 8.

e) **Gestión del talento humano.**

“Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales competentes, capaces, comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo. Este define a la persona con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo”.²⁶

Con la definición anterior se estipula que la gestión del talento humano en la actualidad se ha vuelto indispensable para las organizaciones, ya que el ser humano posee diferentes cualidades y capacidades para desempeñarse en un puesto de trabajo y este ayuda al éxito de toda empresa.

f) **Modelo de gestión del talento humano.**

“Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de resultados para ser competitivos en el entorno actual y futuro”.²⁷

El modelo de gestión del talento humano permitirá a la empresa contar con herramientas que recluten y posteriormente retengan al personal idóneo para cubrir las vacantes, esto aumentará la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

g) **Desempeño.**

“Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.²⁸

“Es el acto y la consecuencia de desempeñar, cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea”.²⁹

Con las dos definiciones anteriores se dice que el desempeño es la acción o el cargo que tienen los empleados dentro de la empresa, los cuales deben cumplir con responsabilidades

²⁶ Tomado de: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html> el 28/05/2019.

²⁷ Tomado de: <https://lindsayangel.com/conceptos-gestion-de-talento-humano/> 28/05/2019.

²⁸ Tomado de: <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml> el 02/04/2019.

²⁹ Tomado de: <https://definicion.de/desempeno/> 15/05/2019.

asignadas, para realizar dichas actividades o tareas se requiere de conocimientos previos para ejecutar la función.

h) **Empleado.**

“Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio”.³⁰

“Persona, que generalmente precisa de cierta cualificación, que realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica”.³¹

“Persona que desempeña un cargo o trabajo y que a cambio de ello recibe un sueldo”.³²

i) **Manual.**

“Es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia, nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia”.³³

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”.³⁴

“Tipos de Manuales De organización

Son aquellos que se encargan de detallar de forma sistémica los procesos, procedimientos y gestión de las empresas. Es decir, se expone la jerarquía de la organización, detallando la estructura y los roles y actividades que se desarrollan en las diferentes áreas.

i. Departamental

El manual departamental incide y profundiza en cómo han de realizarse las diferentes labores que se llevan a cabo en cada departamento. Es decir, es un tipo de manual que está dirigido a los empleados y que busca regular las tareas que debe realizar el personal en función a su puesto, para que quedé totalmente claro y se pueda asignar el trabajo a

³⁰ Tomado de: <http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html> el 02/04/2019.

³¹ Tomado de: <http://www.economia48.com/spa/d/empleado/empleado.htm> el 28/05/2019.

³² Tomado de: <https://www.wordreference.com/definicion/empleado> el 28/05/2019.

³³ Tomado de: <https://www.significados.com/manual/> el 05/05/2019.

³⁴ Tomado de: <https://definicion.org/manual> el 05/05/2019.

cada departamento de la forma más eficiente posible. Es un manual que se emplea con la finalidad de que la asignación de tareas se realice de una forma mucho más ágil y eficiente.

ii. De política

El manual de política no es totalmente formal en cuanto a su contenido, y su objetivo es determinar la forma en la que se dirige y controla la empresa. Es decir, podemos entender el manual de política como aquel que regula la dirección de la organización.

iii. De finanzas

El manual de finanzas es aquel que se encarga de controlar los bienes pertenecientes a una empresa. Este manual suele corresponder al departamento de contabilidad, generalmente va dirigido al tesorero de la propia empresa.

iv. De procedimientos

Este manual se encarga de listar los pasos que han de seguirse para poder realizar una actividad o emprender alguna idea dentro de la empresa de manera correcta o siguiendo el protocolo, ética o valores de la empresa.

v. De puesto

Los manuales de puesto son todos aquellos que explican de forma específica cuáles son las funciones y características que le corresponden a cada puesto de la empresa en concreto. Es otras palabras, es un manual que detalla las funciones, características y responsabilidades de un puesto de trabajo dentro de una empresa.

vi. De bienvenida

El manual de bienvenida tiene la función de servir como pequeña introducción la historia de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, exponiendo también la visión y valores pertenecientes a la propia organización.

Lo más normal, es que al trabajador se le otorgue junto con el manual de bienvenida la normativa interna que explica tanto los derechos como las obligaciones internas al puesto de trabajo en cuestión.

En resumen, los manuales de bienvenida enseñan la historia de la empresa con el objetivo de explicar los valores, la visión, la misión y el motivo por el cual la empresa se encuentra operando en el mercado, así como las formas en las que beneficia a la sociedad a la que pertenece.

vii. De calidad

Los manuales de calidad establecen las bases establecidas por las empresas referentes a la calidad del sistema. En otras palabras, se establece la calidad mínima que deben tener

los productos o servicios de la empresa y los procedimientos a seguir para lograr dicha calidad.

Estos manuales pueden hacer referencia a las actividades en general del sector o a las actividades de la organización.

viii. De sistema

Los manuales de sistema se realizan al mismo tiempo que se desarrolla el sistema de la empresa, ya sea el sistema organizacional, el sistema industrial, de maquinaria, de producción o cualquier otro relativo a la empresa, y expone cómo está formado y cómo funciona un sistema específico y determinado.

Este manual puede estar formado también por un grupo de manuales que juntos abarcan la totalidad del sistema.

ix. Administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas.

El término de manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados”.³⁵

Con la definición anterior se puede decir que los manuales son una herramienta que regulan actividades y funciones de los empleados, lo que permitirá a Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V. definir y asignar funciones a sus colaboradores, así como también resolver problemas que afectan en gran manera el funcionamiento de la misma. La ejecución de dicha herramienta mejorará la eficiencia del ámbito laboral.

j) Administración de recurso humano.

“Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral, a su vez describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen este campo.”³⁶

³⁵ Tomado de: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/> el 10/07/2019

³⁶ Tomado de: <https://www.significados.com/administracion-de-recursos-humanos/> el 10/05/2019.

Disciplina de la administración de recursos humanos.

“Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. A continuación, se anotan las más importantes disciplinas que deberá tratar de profundizar quien se dedique a la administración de recursos humanos:

- Ingeniería industrial.
- Psicología.
- Sociología.
- Antropología.
- Derecho.
- Economía”.³⁷

Principales enfoques de la administración de los recursos humanos:

- **Enfoque estratégico:** Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de recursos humanos no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.
- **Enfoque de los recursos humanos:** La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Sólo una cuidadosa atención de éstas permite a la organización crecer y prosperar.
- **Enfoque administrativo:** La administración de capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.
- **Enfoque de sistemas:** Las actividades del departamento de personal se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. Los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior
- **Enfoque proactivo:** Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son sólo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas”.³⁸

Con lo citado anteriormente se puede concluir que la gestión de talento humano y administración de recurso humano son dos términos que han estado acompañados, y

³⁷ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Tercera reimpresión, México. 1989. Páginas 34-39.

³⁸ Guzmán, Werther Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, quinta edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies.

aunque a simple vista pareciera que se tratara de dos términos que significan lo mismo, la aplicación de cada uno genera una diferencia en los resultados que se esperan obtener por parte del personal en concordancia con los objetivos de la empresa.

“La administración de recursos humanos es considerada parte de las organizaciones tradicionales, las cuales conceptualizan al personal como parte de los “recursos organizacionales” necesarios para lograr los objetivos establecidos, a quienes hay que coordinar día a día para el cumplimiento de sus funciones por las que serán remunerados según el tiempo que destinan a la organización.

Por su parte la gestión del talento humano es el conjunto de procesos organizacionales integrados de recursos humanos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados productivos y comprometidos.

La administración de recursos humanos en este trabajo de investigación se abreviará de la siguiente manera ARH”.³⁹

2. Procesos de la administración de recurso humano.

“La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

- Integración.
- Organización.
- Recompensación.
- Desarrollo.
- Retención.
- Auditoría”.⁴⁰

a) Integración.

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal”.⁴¹

i. Reclutamiento.

“Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno,

³⁹ Gary Dessler, Ricardo Varela, Administración de Recursos humanos Enfoque latinoamericano, Quinta edición, México, Pearson educación 2011, página 02.

⁴⁰ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009, página 15.

⁴¹ Ibid., página 15.

externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos”.⁴²

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.⁴³

“Es el conjunto de actividades que se realizan para conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos calificados de modo que la organización pueda seleccionar o elegir aquellos que necesita”.⁴⁴

- **Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo.**

“Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo)”.⁴⁵

“Entre las importancias que se le atribuyen al proceso de reclutamiento, están:

- Provee la mayor cantidad de candidatos posibles para escoger.
- Nos brinda la oportunidad de poder comparar el perfil entre los candidatos.
- Disminuye costos y tiempo en el proceso de selección al despedir candidatos.
- Obliga a definir previamente las competencias necesarias del candidato”.⁴⁶

- **Fuentes de Reclutamiento.**

“Todo aquel sitio, lugar u origen donde posiblemente se encuentre la persona que la organización necesita”.⁴⁷

- **Fuente interna.**

“La constituyen aquellas personas e información interna de la organización, como:

- **Inventario de personal Interno:** Es el registro clasificado que tienen la gerencia de personas de todos los individuos que laboran en la organización. Incluye todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo existentes.
- **Registro clasificado de oferentes:** Este lo conforman todas aquellas personas que con anterioridad han llenado solicitud, y que se encuentran registrados en el banco de datos de la gerencia de personas. Es decir, que se encuentran las

⁴² *Ibíd.*, página 117.

⁴³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos, Capital humano de las organizaciones, Op cit, p.149.

⁴⁴ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2ª edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996, página.71.

⁴⁵ Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 112.

⁴⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2ª edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996, página.71.

⁴⁷ *Ibíd.*, p.75.

solicitudes de los candidatos que han sido hasta entrevistados y examinados en casos anteriores.

- **Recomendaciones de trabajadores internos:** Son aquellos candidatos que son recomendado por personas que ya trabajan en la organización”.⁴⁸

- **Fuentes externas.**

“Las constituyen, aquellas instituciones, lugares e información que se encuentra fuera de la organización, entre los que tenemos:

- Agencias de empleo.
- Publicas: ministerio de trabajo.
- Privadas: Empresas consultoras dedicadas a reclutar personas.
- Anuncios de Oferentes de servicios: son las personas que, por su propia cuenta, ponen sus anuncios en los periódicos, con todos los detalles de su experiencia y profesión.
- Centros de enseñanza: colegios, universidades, institutos técnicos”.⁴⁹

- **“Medios de reclutamiento.**

Son las formas o mecanismos que utilizan las organizaciones para llegar a las fuentes de reclutamiento entre estos están.

Los Anuncios: Es la información o transmisión de un mensaje a través de un medio de comunicación entre ellos tenemos:

- La prensa escrita.
- Radio.
- Televisión.
- Carteles.
- Páginas web”.⁵⁰

ii. Selección.

“Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”.⁵¹

⁴⁸ Ibid., p.75.

⁴⁹ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2ª edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996, página.76.

⁵⁰ Ibid., pp. 77-78.

⁵¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009, página 137.

Selección de personal.

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer”.⁵²

En conclusión, la integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas predecir necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

El reclutamiento y la selección asume el desafío de elegir candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto. Por lo que las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, las cuales permiten a los candidatos cubrir las vacantes ya que están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Por otra parte, el proceso de reclutamiento externo es más tardado que el anterior, esto se debe a los siguientes aspectos: espera de atracción de talento humano, la selección de los candidatos, período de aplicación de entrevistas, evaluación y toma de decisión acerca de la elección del candidato, posteriormente la realización de exámenes médicos y la gestión de la documentación necesaria para realizar la contratación.

b) Organización.

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño”.⁵³

i. Diseño de puestos.

“El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen

⁵² Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009, página. 137.

⁵³ Ibid., p.15.

que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar”.⁵⁴

ii. Evaluación de desempeño.

“Constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura tener realimentación sobre la manera que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”.⁵⁵

“La evaluación de desempeño o evaluación de rendimiento es el proceso o actividad clave de gestión de recursos humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de forma más sistemática y objetiva en el desempeño de la organización”.⁵⁶

• Métodos de evaluación de desempeño.

“Evaluar el desempeño constituye, hoy como la vía de retroalimentar el proceso de formación, para definir con la práctica que competencias laborales se manifiestan dentro de la organización con respecto al recurso humano, para garantizar la estrategia organizacional posibilitando la determinación del desempeño, aumentando la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado.

Un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura

⁵⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009, páginas 205 y 206.

⁵⁵ Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 216.

⁵⁶ Cuesta, Armando, Gestión del talento humano y el conocimiento, Bogotá, ediciones Ecoe, 2010, página 341.

organizacional y las competencias laborales de los cargos, a continuación, mencionaremos los métodos de evaluación más importantes”.⁵⁷

- **Método de registro de acontecimientos críticos.**

“Incluso cuando el registro de los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

- **Método de verificación en el campo.**

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias entre las opiniones de los evaluadores pueden generar distorsiones. A fin de lograr una mayor estandarización de las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. Según este enfoque, un representante calificado del departamento de capital humano debe participar en el proceso de calificar a cada empleado”.⁵⁸

- **Método de establecimiento de categorías.**

“El método de establecimiento de categorías permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto lo hacen”.⁵⁹

- **Método de comparaciones pareadas.**

“Cuando se aplica el método de comparaciones pareadas, el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. Por lo general, la base para comparar es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para conformar un índice. El que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido”.⁶⁰

- **Método de registro de acontecimientos notables.**

“El método de registro de acontecimientos notables requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que realizó el evaluado”.⁶¹

⁵⁷ Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 226.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 226

⁵⁹ *Ibíd.*, p. 227.

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 228.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 225.

○ **Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.**

"El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño se asemeja un poco el intento de conducir un país basándose solo en los libros de historia: los textos solo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá. Los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño".⁶²

Dentro de los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro tienen:

○ **Las autoevaluaciones.**

"Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que estimula el desarrollo personal. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que se necesitan mejorar, esta técnica puede resultar de gran utilidad para determinar futuros objetivos personales".⁶³

"Generalmente este método se usa previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecido para posibilitar posteriores comparaciones".⁶⁴

Partiendo de las dos definiciones anteriores este tipo de técnica permiten al colaborador visualizar los aspectos positivos y negativos que se están dando al ejecutar su puesto, por lo que permite autoevaluar su comportamiento y mejorar su desarrollo individual, desempeño y participación dentro de la organización.

○ **La administración por objetivos.**

"Es un programa diseñado para motivar a los empleados mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos, y su conocimiento de los factores que utilizan para valorar sus rendimientos. Se trata de motivar a las personas que tienen necesidades de niveles elevados. Los pasos para la administración por objetivos son siguientes:

- Definir los objetivos, primero los generales de la organización y luego los departamentos y empleados.
- Planear y jerarquizar actividades que permitan alcanzar objetivos.
- Evaluar de manera periódica para realizar ajustes en la ejecución de planes.

⁶² Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 229.

⁶³ *Ibíd.*, p. 229.

⁶⁴ Cuesta, Armando, Gestión del talento humano y el conocimiento, Bogotá, ediciones Ecoe, 2010, página 355.

- Evaluar resultados y toma de decisiones”.⁶⁵
- **Centros de evaluación.**

“Son programas que utilizan técnicas de simulación, reuniones y ejercicios de resolución de problemas en equipo, para identificar a los empleados que tienen capacidad directiva y toma de decisiones. La evaluación es realizada por varias personas y sus calificaciones se promedian para obtener un resultado lo más objetivo posible. Este método, requiere instalaciones especiales y un conjunto de evaluadores de alto nivel ayudados por personal especializado. Además, el tiempo que dura, los evaluados se encuentran fuera de su puesto de trabajo”.⁶⁶

Partiendo de la definición citada el proceso de organizar personas ayuda a ordenar tareas dentro de la empresa, distribuir el trabajo y los recursos entre los miembros de la organización, fundamentalmente para alcanzar las metas y tener un control de los empleados, llevando a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan dentro de la organización.

c) **Retención.**

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales”.⁶⁷

“Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales”.⁶⁸

Dentro de este proceso se encuentran temas muy complejos como la higiene y seguridad ocupacional, el clima organizacional, la disciplina, etc., y otros poco controlables que son únicos en cada organización como el clima y las relaciones sindicales. Por lo que para la finalidad de la investigación se tocará indirectamente la cultura organizacional definiéndola como la base que establezca los límites o pautas que orientaran el comportamiento de los colaboradores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia e identidad de los empleados, y que contribuya entre otras cosas a disminuir la brecha de comunicación entre los diferentes niveles, y La calidad de vida laboral que ofrece y propicia el cumplimiento no

⁶⁵ Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 230.

⁶⁶ Ibid., p. 230-231.

⁶⁷ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, tercera edición. México D.F, Mc Graw –Hill, Pag.15

⁶⁸ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill, Pag.16.

solo de los objetivos organizacionales sino de los objetivos individuales de cada empleado permitiendo con ello la motivación individual y satisfacción en el trabajo mediante la participación del empleado.

Administración de conocimientos.

“El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”.⁶⁹

“Motivación: Es la fuerza que llena de energía, dirige y sostiene la realización de las actividades de una persona.”⁷⁰

“Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.⁷¹

“Entre los incentivos o técnicas motivadoras se encuentran las siguientes:

- **Incentivo económico:** Se refiere a la compensación monetaria como su salario, bonos, participación de utilidades, que la empresa puede ofrecer al trabajador para satisfacer las necesidades.
- **La seguridad:** Este incentivo parte de la lógica que mientras mayor seguridad física y psicológica (estabilidad laboral) exista será la participación y productividad del individuo en la empresa.
- **Reconocimiento:** Al a buen desempeño, debe efectuarse en el momento oportuno para que de los frutos deseados.
- **Participación:** Involucrar y tomar en cuenta en las opiniones del trabajador.
- **Prestaciones sociales:** Son las prestaciones de mayor relevancia para atraer y retener al talento humano.

A continuación, se detallan las teorías de las jerarquías de las necesidades para comprender su contenido

El ser humano por naturaleza tiene necesidades básicas y superiores y a medida cumple su satisfacción se realiza como persona para ello, Maslow define algunos niveles de satisfacción que se mencionarán a continuación:

⁶⁹ DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, Con-hecimiento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, Río de Janeiro, Campus, 1999.

⁷⁰ Thomas S. Bateman y Scott A Snell “Administración una ventaja competitiva” 4º edición, página 468

⁷¹ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, “Administración, Una perspectiva global y empresarial, 14º edición, México D.F, The Mc Graw-Hill Companies, página 388.

- Las necesidades básicas o fisiológicas: Son las indispensables para mantener el equilibrio orgánico en el individuo, entre ellos están: El hambre, sed, respiración, alimentación, techo educación, medicina.
- Necesidades de seguridad: Debe entenderse como el deseo del individuo de tener seguridad tanto físico como el psicológico, es decir, sentir que se garantiza contra los riesgos materiales y aquellos que puedan afectar su personalidad entre ellos tenemos: acoso laboral o psicológico, ambiente agradable.
- Necesidad social o de pertenencia a un grupo: La necesidad de pertenecer a un grupo es primordial para la existencia de las personas, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con las demás personas.
- Necesidad de estima, reconocimiento o ego: Todo individuo pretende alcanzar algún grado de poder dentro de su grupo, necesita aprender a auto respetarse y ser autosuficiente.
- Necesidad de autorrealización: Cuando la persona siente haber alcanzado sus máximos anhelos en la vida”.⁷²

El reconocimiento de los empleados permite que se sientan valorados y tomados en cuenta a través de sus esfuerzos. Por lo que la organización se ve beneficiado por los altos índices de productividad, eficiencia, armonía laboral y trabajo en equipo. Por otra parte, la teoría de las jerarquías ha tenido gran trascendencia no solo en el ámbito psicológico, sino que también en el ámbito empresarial y en el recurso humano ya que establece planes para motivar y generar necesidades atractivas dependiendo del tipo de personas sobre las que se pretenda influir.

d) **Desarrollo.**

“Comprende el desenvolvimiento de la persona en su lugar de trabajo además de crear nuevos conocimientos que le permitan responder ante nuevos desafíos que la organización planea se enfrentará en un futuro, para ello se debe considerar los siguientes conceptos”.⁷³

i. **Inducción**

“Se usa generalmente para familiarizar a nuevos empleados con sus nuevos trabajos, unidades de trabajo y la organización en general”.⁷⁴

⁷² Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2ª edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996, página 212-215.

⁷³ Tomado de <https://definicion.de/desarrollo/> el 14/05/2019.

⁷⁴ Thomas S. Bateman Administración un nuevo panorama competitivo sexta edición, página 312.

ii. Capacitación

“Por lo general se refiere a enseñar a los trabajadores de nivel bajo cómo realizar sus trabajos actuales”.⁷⁵

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.⁷⁶

iii. Formación

“La formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento”.⁷⁷

Se puede decir que la inducción, la formación y la capacitación preparan al empleado para desempeñar las actividades destinadas para el puesto de trabajo y dotarlo de los conocimientos necesarios que dicho puesto requiere. La inducción se centra en integrar a la persona en el ambiente novedoso que experimentará con sus relaciones laborales ya sea para un nuevo empleado o para una persona que ya ha sido contratada y desempeñará un nuevo puesto. Con una buena inducción no solo permitirá integrar al empleado en su puesto de trabajo, además puede lograr transmitir la filosofía empresarial. Por otro parte las dos últimas definiciones enfatizan en transmitir conocimientos para el desempeño del empleado en el trabajo actual, la capacitación busca que el trabajador desempeñe de forma eficiente las actividades asignadas y la formación de un individuo abarca la vida personal (religión, familia, zona de residencia) y laboral (experiencia en trabajos anteriores), esta última es la única en la que puede influir la organización.

iv. Desarrollo

- “Implica enseñar a los administradores y a los empleados profesionales habilidades más amplias para sus trabajos actuales y futuros.”⁷⁸
- “Es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.”⁷⁹

El desarrollo se puede programar para corto, mediano y largo plazo, es dirigido generalmente para empleados de nivel medio y superiores, lo que permitirá al empleado

⁷⁵ *Ibíd.*, p. 312.

⁷⁶ Idalberto Chiavenato, *Administración del recurso Humano*, novena edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2011, página. 322.

⁷⁷ Fitzgerald, W. (1992). *Training versus development*. *Training & Development*, página 46.

⁷⁸ Thomas S. Bateman *Administración un nuevo panorama competitivo* sexta edición, página 312.

⁷⁹ Luis Gómez-Mejía; David Balkin; Robert Cardy, *Gestión de Recursos Humanos*, quinta edición, España, 2016, Pearson, página 299.

educación en crecimiento profesional y a la entidad le permite contar con personal con facultad de desempeñar puestos superiores.

e) **Auditoría.**

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”.⁸⁰

Bases de datos.

“El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- Registro de personal.
- Registro de puestos.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de prestaciones.
- Registro de entrenamiento.
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
- Registro médico”.⁸¹

3. FODA.

“La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

⁸⁰ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill, Pag.16.

⁸¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009, página. 511.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar".⁸²

Con la definición anterior el análisis FODA se puede definir como una herramienta que permite a las organizaciones tener presente sus cualidades y sus limitantes internas y partir de ahí para aprovechar sus ventajas corporativas y mejorar los puntos débiles que está presentando, a su vez considera factores externos que pueden proporcionar mucho valor así como dificultades para la organización, por lo que el análisis permite hacer un diagnóstico evaluando 4 puntos importantes encaminados a la ventaja competitiva de la organización.

⁸² Tomado de: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> el 20/07/2019.

C. Marco Legal.

Dentro del rubro imprenta hay aspectos legales que se deben cumplir para que esta empresa ejerza sus operaciones, por lo que se considera lo siguiente:

- **Constitución de la República de El Salvador.**

Emitida el 15 de diciembre de 1983 Decreto Constituyente No. 38.

Art. 7.- Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

- **Ley del Registro de Comercio.**

Decreto Legislativo No. 271, del 15 de febrero de 1973. Decreto Legislativo No. 642, de fecha 12 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008.

Reformas: D.L. No. 827, del 26 de enero de 2000.

Art. 1.-El Registro de Comercio es una oficina administrativa dependiente del Ministerio de Justicia, en la que se inscribirán matrículas de comercio, balances generales, patentes de invención, marcas de comercio y fábrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad.

- **Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.**

Decreto Legislativo No. 134, del 18 de diciembre de 1991. publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313 del 21 del mismo mes y año, se emitió una nueva Ley de Impuesto sobre la Renta que está vigente a partir del 1 de enero de 1992;

Art. 1.-La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

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

Decreto Legislativo No. 296, del 24 de julio de 1992. Publicado en el Diario Oficial N° 143 Tomo 316 del 31 del mismo mes y año,

Art. 1: Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consume 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.

- **Ley del Seguro Social.**

Decreto Legislativo No. 1263, del 28 de septiembre de 1949. y publicada en el Diario Oficial del 30 del mismo mes y año.

Art. 1.-De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art.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.

- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Decreto Legislativo No. 927, del 20 de diciembre de 1996. y publicada en el diario oficial número 243 con tomo 333 el 23 de diciembre de ese mismo año.

Art. 1.-Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 9.-Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes.

- **Ley de Imprenta.**

Decreto Legislativo No. 12, del 6 de octubre de 1950. publicado en el Diario Oficial No. 219, Tomo No. 149, del 9 del mismo mes y año.

Art. 1.-Todos los habitantes de El Salvador tienen derecho de imprimir y publicar sus pensamientos por la prensa, sin previo examen, censura ni caución; pero serán responsables ante el Jurado por el delito común que cometieren al ejercerlo.

Art. 2.-Este derecho es extensivo a la introducción y circulación en la República de toda clase de libros, folletos y papeles.

Art. 3.-El abuso de la libertad de imprenta no constituye delito especial, sino sólo una circunstancia agravante del delito común que por medio de ella se cometiere.

- **Ley del Libro.**

Decreto Legislativo No. 808, del 16 de febrero de 1994. publicado en el Diario Oficial No. 54, Tomo No. 322, del 17 de marzo del mismo año.

Art. 1.-Declárase de interés nacional la creación intelectual, producción, autorización, edición, impresión, distribución, comercialización, promoción y difusión de libros y revistas de carácter científico cultural, para lo cual se adopta una política nacional del libro y la lectura.

Art. 15.-Todo libro impreso o editado en El Salvador deberá ser legalmente inscrito en el Registro de Comercio para efectos de la protección del derecho de autor, establecida en el Título I, Capítulo II de la ley de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual. Para efectos del depósito legal de cada edición, se enviarán cinco ejemplares a la Biblioteca Nacional, a la Universidad de El Salvador y a la Asamblea Legislativa.

Art. 16.-Todos los contratos de impresión, de edición, de coedición, de traducción, de distribución, de representación literaria y otros deberán otorgarse por escrito, serán obligatorios para las partes y se registrarán en el Registro de Comercio, son pena de nulidad.

- **Ley de la Propiedad Intelectual.**

Decreto Ejecutivo N°: 35 Fecha:28 septiembre de 1994 Diario Oficial 190 Tomo: 325
Publicación Diario Oficial: 14 de octubre de 1994

La primera ley de marcas es del 11 de mayo de 1910 que se llamaba Ley de Marca de Fábrica y ésta fue derogada por la nueva Ley de Marcas de Fábrica que es del 30 de junio de 1921, la cual tuvo vigencia hasta el 6 de abril de 1989 y derogada por el Convenio Centroamericano para la Protección Intelectual, y entró en vigencia el 7 de abril de 1989, vigente hasta el 16 de julio de 2002, fue derogado por la nueva Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, que entró en vigencia el 17 de julio de 2002.

- **Código de trabajo**

Decreto Legislativo No. 15, del 23 de julio de 1972. publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, este código contiene sus reformas a la fecha al final del mismo, el cual ha tenido cuatro reformas en el año de su creación y su último convenio internacional fue el protocolo

del año 2002, N° 155 sobre la seguridad y salud de los trabajadores que fue ratificado el 22 de julio del 2004.

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

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

- **Código de Comercio.**

Decreto Legislativo No. 671, del 8 de mayo de 1970. publicado en el Diario Oficial N° 140 del 31 de junio del mismo año, promulgo el código de comercio. Las últimas reformas del presente código fueron realizadas en el año 2000, según decreto legislativo N° 826, el cual entro en vigencia el 01 de abril del mismo año.

Art. 1.-los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil. Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art. 21.-Las sociedades se constituyen, modifican, transforman, fusionan y liquidan por escritura pública.

- **Código Tributario**

Decreto Legislativo No. 230, del 14 de diciembre de 2000. publicada en el diario oficial N° 241 tomo 349, de fecha 22 de diciembre del mismo año. El cual entro en vigencia el 1 de enero de 2001.

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

- **Control de Imprentas.**

Artículo.116.-todas las personas naturales o jurídicas autorizadas por la administración tributaria para imprimir los documentos señalados en los artículos 107,108,109,110, 111 y 112 de este código, están obligadas a solicitar a los contribuyentes del impuesto a la

transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, previo a tomar la orden de impresión de los documentos, la autorización de la numeración correlativa a imprimir emitida por la administración tributaria, la cual deberá ser confirmada por la imprenta en el sitio web del ministerio de hacienda o por cualquier otro medio que defina la administración tributaria. En ningún caso podrán imprimirse documentos cuya numeración correlativa no esté autorizada por la administración tributaria, caso contrario se procederá a revocar la autorización de imprenta otorgada por la dirección general de impuestos internos. Las personas naturales o jurídicas autorizadas por la administración tributaria para imprimir los documentos a que hace referencia este inciso, además estarán obligada.

D. Marco Institucional

A continuación, se presente las instituciones que tienen relación con la empresa en estudio:

- **Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.**

La Corte Suprema de Justicia se organiza en cuatro salas: de lo Constitucional; de lo Civil; de lo Penal; y de lo Contencioso Administrativo. Cada una de ellas a través de sus decisiones resuelve en la más alta instancia nacional, asuntos relativos a sus materias.

La Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia conoce los procesos de amparo, habeas corpus o exhibición personal e inconstitucionalidad de las normas jurídicas y dirime las posibles diferencias entre el Órgano Ejecutivo y el Órgano Legislativo.

Conforman la Sala de lo Constitucional cinco Magistrados y por su trascendental importancia e influencia en todos los demás aspectos del derecho y la justicia, su Presidente es también el Presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Órgano Judicial.

- **Centro Nacional de Registro.**

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

- **Ministerio de Hacienda.**

Es una institución estatal que tiene como misión dirigir y administrar las finanzas públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.

- **Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

Es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes. De acuerdo a la Constitución Política de El Salvador de 1983: "La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio" y a su pago contribuyen "los patronos, los trabajadores y el Estado" en la forma y cuantía determinada por la ley (art. 50).

- **Superintendencia del Sistema Financiero.**

Es una Institución integrada al Banco Central de Reserva de El Salvador, que contará con autonomía en lo administrativo, presupuestario y en el ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley.

- **Ministerio de Cultura.**

Es la cartera de Estado encargada de velar por la conservación, fomento y difusión de la cultura en este país.

- **Ministerio de Trabajo y Prevención Social.**

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

- **Ministerio de Economía.**

Se encarga de los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios en la República de El Salvador en América Central.

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta, en el municipio de San Salvador.

A. Situación de la problemática.

Imagen Gráfica fue fundada el 16 de octubre de 2004, por el Licenciado en Administración de Empresas Víctor Alonso Del Cid. Fue registrada legalmente en el Centro Nacional de Registros nueve años después como Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V., cuenta con 15 años de presencia y trayectoria en el mercado, dicha empresa se encarga de dar servicios de impresión en tres opciones; impresión offset, Impresión digital y serigráfica, produce libros, revistas, folletos, brochure, dípticos, hojas volantes, flyers, hojas membretadas, folders, libretas, roll up, entre otros.

En el año 2009 la empresa Imagen Gráfica no se encontraba debidamente posicionada en el mercado de las imprentas, además no se contaba con el personal y la maquinaria necesaria para brindar respuesta efectiva a la demanda del sector.

Además, el personal no se encontraba debidamente calificado para realizar sus tareas las cuales no están definidas y asignadas específicamente para cada cargo; lo que dificulta la realización de las actividades; afectando esto a la competitividad de la organización en relación con otras empresas que se dedican al mismo rubro. La capacidad del personal es vital para Imagen Gráfica debido a que entre su cartera de clientes se encuentran instituciones de gobierno con las cuales lícita, ONG's, y empresas privadas reconocidas como, por ejemplo: Little Caesars, Papa Jonhs, Helados Sarita.

Esta situación se origina por que la compañía no cuenta con las herramientas idóneas para realizar los procesos de reclutamiento y selección del recurso humano que requiere la empresa, al mismo tiempo, no existe una guía de asignación de actividades y responsabilidades que exige el puesto.

Adicionalmente a lo antes mencionado, el personal se retira del trabajo sin previa notificación pues no existen documentos que vinculen a los empleados con la empresa como los contratos de trabajo, esta acción en opinión de la administración del negocio ocurre pues las entrevistas realizadas cuando se busca cubrir una vacante, no pretenden determinar si la persona tiene la capacidad y la responsabilidad para asumir el puesto.

Ante las circunstancias que Imagen Gráfica El Salvador presenta, es necesario que se fortalezca el talento humano, mediante el diseño del modelo de gestión que permita mejorar

el desempeño, a través de procesos y herramientas que garanticen contar un personal con capacidad para ejecutar las actividades y potenciar el desarrollo profesional.

B. Enunciado del problema.

¿En qué medida el Diseño de un Modelo de Gestión de talento humano contribuirá a fortalecer el desempeño de los empleados en la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el Municipio de San Salvador, Caso Ilustrativo?

C. Importancia.

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador, específicamente sobre las actividades que inciden en el desempeño de los empleados y en la gestión del talento humano, a partir de los resultados obtenidos.

La información adquirida posibilitó estudiar el rendimiento, nivel de comprensión de las funciones y obligaciones que el recurso humano tiene a cargo para desempeñar sus labores a diario, identificando las dificultades que obstruyen el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados.

Luego de establecer los factores que inciden en los procesos de selección, reclutamiento y evaluación del personal se procedió a elaborar una propuesta que promueva el fortalecimiento del desempeño de los colaboradores con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de la empresa.

D. Objetivos.

General.

Elaborar un diagnóstico de la situación en la que se desarrolla la gestión de talento humano para las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta, en el municipio de San Salvador.

Específicos.

- Identificar la forma en la que se desarrollan los procesos de selección y reclutamiento del personal en la pequeña empresa en el rubro de imprenta.
- Determinar el método de evaluación utilizado con el fin de establecer las condiciones para potenciar la capacidad del personal.
- Proponer conclusiones y recomendaciones que contribuyen al desarrollo y del modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento de las capacidades del personal que labora en la empresa Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.

E. Metodología de Investigación.

1. Métodos.

a) Científico.

Se aplicó en la investigación una serie de pasos, principios, iniciando con la observación e identificación del problema, la formulación de hipótesis, la comprobación e interpretación de resultados, con la finalidad de verificar los resultados obtenidos dentro de la investigación. Por medio de la misma se propusieron soluciones a la empresa objeto de estudio, lo cual permitió mejorar el desempeño de los empleados.

b) Deductivo.

Se ejecutó partiendo de lo general como principios básicos o leyes a lo particular en cada una de las variables que están involucradas en la misma para realizar conclusiones a partir de hechos específicos.

Ya que se presentaron aspectos generales hasta las condiciones que generan la situación problemática; por ello se utilizó un marco teórico sobre la gestión de talento humanos, el marco legal e institucional aplicable de forma específica en la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V, precedidos de las pequeñas empresas del rubro de imprenta en el municipio de San Salvador.

c) Analítico

Mediante su utilización se logró conocer las características objeto de estudio, por lo que aspectos como la gestión del talento humano y los procesos administrativos relacionados a él, fueron descompuestos en todas sus partes lo cual permitió estudiar la información para su comprensión e identificar una posible solución.

d) Sintético.

Posteriormente de realizar un análisis de cada una de las partes del fenómeno investigado se continuó con la reestructuración de la información obtenida, con la finalidad de presentar conclusiones y recomendaciones que posibilitaron formular una propuesta general relacionada con la gestión del talento humano.

2. Tipo de Investigación.

Se utilizó una investigación descriptiva la cual fue necesaria para narrar los acontecimientos ocurridos en la empresa, permitiendo analizarlos y crear la propuesta de solución que

consistirá en un diseño del modelo de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño de los empleados de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V.

3. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el diseño no experimental pues las variables involucradas, así como las opiniones del personal de la imprenta no fueron modificadas, los sujetos en estudio y sus condiciones únicamente fueron observados para su posterior análisis.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

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

a) Técnicas.

Durante el proceso de la investigación las utilizadas fueron las siguientes:

a. Entrevista.

Se recopiló información mediante una guía de entrevista y reuniones con el gerente general de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V., este trato de una conversación, generando confianza lo que permitió realizar preguntas específicas para facilitar la obtención y ampliación en temas relevantes a la temática sujeta.

b. Encuesta.

Se utilizó para obtener información respecto a la situación actual de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V, la cual fue dirigida a los empleados. El objetivo de utilizarla fue para obtener datos relevantes respecto al desempeño del personal y los procesos de reclutamiento y selección, capacitación e indicadores de desarrollo, al mismo tiempo se encuestaron las imprentas ubicadas en el municipio de San Salvador, los cuales permitieron identificar las diferencias en los procesos descritos que se presentan entre la empresa y el rubro al que pertenece.

c. Observación directa.

Se implementó en la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., el grupo investigador realizó una visita de campo con la finalidad de obtener información directa sobre la situación actual de la compañía y sus colaboradores sin intervenir en el desarrollo de sus actividades.

b) Instrumentos.

Las herramientas utilizadas durante el proceso de la investigación fueron las siguientes:

a. Guía de entrevista.

Para la investigación se utilizó una serie de preguntas, permitiendo profundizar en la problemática relacionada a la gestión del talento humano en la empresa caso ilustrativo, la cual se dirigió al gerente general y se obtuvo información verificando, si cuenta con el departamento de recursos humanos, con que periodicidad se realizan evaluaciones de desempeño, la forma de reclutar y la inducción del personal, los canales de comunicación, motivación y políticas dentro de la empresa.

b. Cuestionario.

Fue diseñado conteniendo preguntas cerradas con opción múltiple, las cuales se enfocaron a recopilar información sobre el desempeño del personal e indicadores externos como internos que permitieron la formulación del modelo de gestión del talento humano. Los encuestados leyeron el cuestionario y lo respondieron por escrito.

El cuestionario fue dirigido a los 23 empleados de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V. que representaron el universo de la población, y a los 27 encargados de recursos humanos de las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador, el cual permitió conocer la opinión y expectativas del personal con respecto a la empresa, así como el grado de eficiencia laboral y conocimiento de los factores que utilizan para valorar el rendimiento de los mismos por medio de incentivos.

c. Lista de cotejo.

La aplicación de este instrumento sirvió como mecanismo de revisión el cual proporcionó información de la problemática de la empresa en relación al recurso humano, esta fue realizada mediante la observación directa sobre las actividades desarrolladas por los colaboradores con la finalidad de establecer si existe congruencia entre lo observado en las visitas que se realizaron en las instalaciones con la información recopilada.

5. Fuentes de información.

a) Primarias.

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, también es conocida como información de primera mano. En la investigación se obtuvo del gerente general, el personal administrativo y operativo y los encargados de recursos humanos de las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta.

b) **Secundarias.**

Estas ofrecieron información externa de la empresa. Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación fueron las siguientes: Leyes, revistas, libros sobre la administración de personal y talento humano, así como de metodología de investigación, trabajos de grado universitario, páginas electrónicas, y otras fuentes relacionadas al tema.

6. Ámbito de la Investigación.

La investigación se desarrolló en las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador y en Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V., el cual estuvo enfocado en 27 empresas con características homogéneas.

7. Unidad de Análisis.

Para la presente investigación se utilizó como unidades de estudio al gerente general y recurso humano (personal) de Imagen Gráfica El Salvador, S.A de C.V., además, el rubro de imprentas en el municipio de San Salvador particularmente en los encargados del recurso humano de cada empresa.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a) **Universo.**

Se estudiaron en la investigación: El gerente general de la empresa de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., por lo que se realizaron visitas para entrevistar a la persona encargada, al mismo tiempo, se encuestó al personal de recurso humano que está conformado por 23 personas y finalmente 73 encargados de recursos humanos, segmentadas por su ubicación y tamaño en este caso las del municipio de San Salvador.

b) **Muestra.**

Para recopilar la información se estudiaron en la investigación:

- Al gerente general de Imagen Gráfica El Salvador, S.A de C.V.
- El personal administrativo y operativo conformado por 23 personas que laboran en la empresa por lo que se procedió a realizar un censo.
- Se encuestaron a los 27 encargados de recursos humanos del rubro de imprenta en el municipio de San Salvador, tomando como base el listado obtenido por parte de la Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC.

Cálculo de la muestra

Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de muestra finita ya que se cuenta con el total de la población objeto de estudio.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

N= Población.

n= Tamaño de la Muestra.

Z=Es una constante que depende del nivel de confianza que se asignará; $Z = 1.96$ el nivel de confianza se obtuvo 0.95 de probabilidad entre dos, dando como resultado 0.475 se verifico en la tabla de distribución normal y dio el resultado de 1.96.

P= Probabilidad de éxito; $P = 0.50$ probabilidad de éxito de la obtención de información que sea relevante para la investigación.

Q= Probabilidad de fracaso; $Q = 0.50$ probabilidad de fracaso en la recopilación de datos que contribuya a realizar el diagnóstico de la problemática.

e= Error de la muestra; $e = 10\%$ el error de la muestra fue seleccionada de las verdaderas características, rasgos, comportamientos, cualidades o figuras homogéneas de toda la población que se utilizó del trabajo de investigación.

N = 73 empresas

n =?

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 73 \cdot (0.50) (0.50)}{(0.10)^2 (73-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{70.1092}{1.6804}$$

n = **41.72** => **42 Encargados de la gestión del recurso humano.**

Nota:

Justificación de la muestra: El tamaño muestral corresponde a 42 encargados de recursos humanos que fueron seleccionados de forma aleatoria entre las 73 empresas que conforman el rubro de imprentas en el municipio de San Salvador según el listado obtenido por parte de la Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC.

El margen de error establecido para el cálculo de la muestra es del 10% ya que el listado obtenido por parte de la Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC

correspondientes al año 2018, sobre el número de imprentas pertenecientes al municipio de San Salvador puede contener datos no actualizados a la fecha y por tal razón el margen de error aumenta al disminuir la probabilidad de que la muestra sea estadísticamente significativa.

9. Procesamiento de la información.

Se adquirió por medio de encuestas y entrevistas para obtener la información necesaria, ya que los instrumentos permitieron obtener la opinión de las personas consultadas para posteriormente analizar los datos mediante la utilización de herramientas informáticas; a continuación, se detallan los siguientes puntos:

a) Tabulación.

Por medio de la información obtenida de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, se tabuló en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, la información obtenida se convirtió a datos estadísticos de las variables de estudio, además de presentarlas gráficamente para mejor comprensión.

b) Análisis e interpretación de los datos.

Al obtener la información por medio de la tabulación, se procedió al respectivo análisis e interpretación de los datos, este análisis se hizo a partir de los cuadros y gráficos obtenidos de la investigación, se interpretaron con el objeto de conocer la situación actual, lo que posibilitó estimar la información de una manera adecuada facilitando la interpretación y análisis de la información recopilada en la investigación.

10. Alcances de la investigación.

Para realizar la investigación se contó con la colaboración del gerente general y los 23 colaboradores de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador, S.A de C.V. que conforman el recurso humano de la empresa. Además, se consideró a los 27 encargados de recursos humanos en las diferentes imprentas del municipio de San Salvador, ya que fueron la principal forma de obtener información a través de los diferentes instrumentos, con el cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de la entidad para posteriormente elaborar una propuesta que facilite el proceso de contratación del personal idóneo que permita mejorar el desempeño, el reclutamiento, seleccionar y la forma de llevar a cabo las capacitaciones dentro de la empresa.

11. Limitantes de la Investigación.

Al realizar el trabajo de investigación existieron inconvenientes para recolectar la información las cuales se detallan a continuación:

- La primera dificultad que se presentó fue programar la entrevista con el gerente general, debido a que sus actividades son agendadas con anticipación, además de coincidir con la disponibilidad de tiempo al considerar la carga laboral para solicitar el permiso de cada integrante del grupo de investigación, lo que dio lugar a que la información se recolectará en mayor tiempo de lo establecido.
- El personal se encontraba con resistencia a compartir información para responder se pudo apreciar que estaban preocupados por las respuestas que proporcionarían y que estas fueran reveladas a la administración.
- Los colaboradores no presentaban disponibilidad para contestar el instrumento y no todos estaban disponibles en la imprenta, ya que se encontraban realizando sus actividades diarias, por tanto, se necesitó más tiempo del que se había programado para la actividad.
- Los competidores no fueron accesibles para brindar información lo que complicó que quince encargados de las setenta y tres empresas del sector y aunque se contactó a otras empresas vía correo electrónico, llamadas telefónicas y visita a las instalaciones no fue posible obtener información de ellos lo que implicó invertir tres semanas en el intento de obtener datos. Esto incidió en que solo veintisiete encargados de las empresas pudieron ser consultados.

F. Diagnóstico de la situación actual de la Imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V.

12. Análisis de la Identidad.

c) Filosofía de la empresa

Al efectuar la recopilación de datos obtenidos por medio de los empleados administrativos y operativos dentro de la empresa a través de la encuesta se determinó: Se tiene conocimiento de la misión, visión de la empresa que describe la razón de ser de la misma, ya que esta ofrece productos y servicios de calidad, con cobertura en el mercado local y aplicando estrategias de diversificación para cumplir con las exigencias del cliente. Al obtener la opinión del gerente general con respecto, si los trabajadores conocen la filosofía de la empresa, manifestó que en algunas ocasiones se les da a conocer en la entrevista

antes de ser contratados ya que está no se encuentra en un lugar visible para los empleados. Lo que conlleva a estos, tengan diferentes criterios sobre el significado del valor de la empresa. **(Ver Anexo 2, Pregunta N° 5, Ver Anexo 4, Pregunta N° 2,3).**

Con los datos obtenidos por parte de los competidores se determinó que dentro de las empresas del rubro de imprentas si poseen visión, misión, pero estos no están plasmados formalmente ni se han divulgado a los empleados de la empresa y por esta razón ellos no se sienten identificados y desconocen exactamente que deben seguir afectando a las operaciones de la empresa pues desconocen cuál es el objetivo que se quiere lograr en la empresa. **(Ver Anexo 3, Pregunta N°19).**

d) **Valores.**

Representan los principios de la empresa y orientan el desarrollo de las actividades con el propósito de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. Al consultar al gerente general con respecto, sí los empleados conocen los valores que rigen la empresa, manifestó que a todos se les da a conocer; pero no formalmente, y estos son compartidos con la empresa. **(Ver Anexo 2, Pregunta N° 6, Ver Anexo 4, Pregunta N°4).**

e) **Estructura Organizativa.**

La estructura organizativa con la que cuenta la empresa, está representada gráficamente mostrando el nivel jerárquico que consta de la gerencia general, los departamentos: financiero, administrativo, planificación; sin embargo, está no se da conocer a la mayoría de los empleados, lo que los estos desconocen, de los encargados de los departamentos de la empresa. **(Ver Anexo 2, Pregunta N° 29, Ver Anexo 4, Pregunta N° 1).**

13. Análisis de los Procesos Administrativos.

a) **Aspectos Internos.**

i. **Planificación.**

Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., posee una filosofía organizacional implementada desde el inicio del negocio y que hasta la actualidad no ha sido modificada, esto se encuentra reflejado en el sentido de pertenencia de los colaboradores con mayor tiempo en la organización, mostrando mayor compromiso orientados a los objetivos que persigue la entidad, además, la imprenta no cuenta con programas definidos formalmente para el personal, dificultando la identificación de los empleados más recientes con la empresa. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 23, 24, Ver Anexo 2, Pregunta N° 5, 6).**

ii. Organización.

De acuerdo a la información recopilada la imprenta imagen gráfica El Salvador S.A. de C.V. no cuenta con manuales que sirvan como guía para la realización de las diferentes actividades, los lineamientos, procesos, funciones lo que provoca que se consideren realizar actividades que no corresponden a su puesto. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 10, 11, Ver Anexo 2, Pregunta N° 21).**

La empresa no cuenta con un proceso adecuado de contratar, seleccionar, reclutar, inducción y evaluación de desempeño por lo que se dan problemas al momento que el personal de nuevo ingreso cumpla las responsabilidades de su puesto, además no todas las áreas realizan capacitaciones constantemente. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 6, 7, 8, 12,13, 14, 15 ,23, 24, Ver Anexo 2, Pregunta N° 9, 10, 13,14, 15, 19, 20, Ver Anexo 4, Pregunta N° 15,19, 21, 22).**

Con los datos obtenidos se determinó por parte de los competidores no cuentan con manuales por lo que no están establecidos los perfiles, ni las actividades específicas que las personas deben desempeñar por cada puesto de trabajo, además contestaron algunos criterios para la evaluación del desempeño **(Ver Anexo 3, Pregunta N° 6, 8, 9).**

iii. Dirección.

Los encargados de cada área supervisan constantemente a los colaboradores manteniendo bajo control la productividad y son consultados para la selección del personal, la decisión definitiva es tomada por el gerente general quedando bajo sus criterios los factores determinantes para la contratación. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 6, 8, 13 y 15, y Ver Anexo 2, Pregunta N° 10,12, 17, Ver Anexo 4, Pregunta N° 12).**

En cuanto a la organización de las actividades tienen relación con la filosofía de la empresa, debido que a las personas que laboran se encuentran comprometidas en alcanzar los objetivos de la organización. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 20).**

iv. Control.

Se realiza una evaluación de desempeño al personal cada cierto periodo para conocer el rendimiento, se monitorea las actividades por parte de los encargados del departamento por lo que llevan reportes elaborados por ellos mismos y asignarles responsabilidad de la productividad que se les asignan a los empleados que se encuentran dentro de la imprenta, **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 12, 13, 14, 15,16 Ver Anexo 2 Pregunta N° 15, Ver Anexo 4, Pregunta N° 25)**

Además, al aspirante se le solicitan ciertos documentos en buen estado para atestiguar su identificación. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 5).** Al recolectar la información por parte de los

competidores las empresas del rubro de imprenta ellos utilizan ciertas técnicas para evaluar el desempeño de los empleados para monitorear sus actividades. **(Ver Anexo 3, Pregunta N° 7, 8, 9).**

Además, con la información recopilada existe la oportunidad de ascender dentro de la empresa a medida que las personas adquieran experiencia y sean promovidas por el encargado de cada área, también estos deben ser motivados dentro para poder cumplir sus objetivos dentro de la empresa. **(Ver Anexo 2, Pregunta N° 17, 18, Ver Anexo 4, Pregunta N° 8).**

14. Subsistemas de Recursos Humanos.

- **Integración.**

El gerente general espera en los próximos años crecimiento en la situación financiera y productiva de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., por lo que la empresa debe efectuar cambios en nuevas tendencias en el mercado, materias primas, maquinas, entre otros. Por lo que, aun cuando no se encuentren establecidas las políticas para el desarrollo profesional, muestra interés en los empleados destacados y lograr así potenciar el talento humano que labora en la empresa. **(Anexo 1, Pregunta N° 28, 29, 30, 36, Anexo 2, Pregunta N° 22, Ver Anexo 4, Pregunta N° 13).**

Al considerar las funciones de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos con las entidades del rubro de imprentas que comprenden un procedimiento, es factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en las funciones de la empresa. Al elegir a las personas mejor calificadas, además se incrementan los niveles de satisfacción laboral, la productividad y calidad. **(Ver Anexo 3, Pregunta N° 3, 4,10).**

- **Organización.**

Los colaboradores de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., están conscientes que constantemente están desarrollando actividades ajenas de su puesto de trabajo y que además no están definidas las funciones específicas que deben desarrollar en su puesto de trabajo, reconocen las líneas de mando, expresan estar en un clima organizacional agradable y consideran tener la confianza necesaria para la solución de los problemas que se presentan. **(Ver Anexo 1 Pregunta N° 31, Ver Anexo 2, Preguntas N° 11, 13, 14 ,24).**

Debido al crecimiento de la entidad la filosofía y la estructura organizacional deben de ser actualizadas para que se ajusten a las nuevas necesidades y proyecciones que pretende la empresa. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 20).**

- **Retención.**

Los colaboradores de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., se encuentran satisfecho con los sueldos devengados y las prestaciones de ley, una minoría no percibe todas las prestaciones debido a que se encuentran contratados eventualmente, además muestran interés en recibir capacitaciones que ayuden a mejorar su desempeño, en tener la oportunidad de crecimiento laboral y convivios que refuercen la capacidad de trabajo en equipo. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 34, Ver Anexo 2, Preguntas N° 16, 18, 22, Ver Anexo 4, Pregunta N° 19).**

En el sector de pequeñas imprentas en el municipio de San Salvador muestran interés en la retención de sus colaboradores ya que todas las empresas, expresan tener un clima laboral agradable además de incentivos que motiven a sus colaboradores todo encaminado para la satisfacción de los mismo, por otra parte el caso ilustrativo admite que es un aspecto a mejorar ya que el gerente general expresa que en la organización, el clima laboral es agradable, que los incentivos es parte importante para la retención pero no hay que dejar de lado las medidas de seguridad, por otro lado, los colaboradores de Imagen Gráfica de El Salvador S.A. de C.V. acepta que existe un ambiente laboral agradable, que son motivados por los beneficios que ofrece la entidad y en cuanto a la seguridad la mayoría conocen las medidas de seguridad que se deben seguir para prevenir riesgos. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 19,33, Ver Anexo 2, Pregunta N° 17, 22, 25, Ver Anexo 3, Pregunta N° 19, Ver Anexo 4, Pregunta N° 26,27,28).**

- **Desarrollo.**

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces. **(Anexo 1, Pregunta N° 28 y 29, Anexo 2, Pregunta N° 22).**

Dentro de la empresa no cuenta con políticas, por lo que esto ayudaría a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto, por lo que nos permitirá aplicar una decisión bajo los mismos criterios. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 29, 30, Ver Anexo 4, Pregunta N° 5).**

- **Auditoría.**

El propósito de la auditoria es identificar a las personas responsables de cada actividad, verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos, efectuar los registros de sistema de información sobre el personal. Esta ayuda a reducir el riesgo de contratar personal dañino para la empresa garantizando resultados positivos de Imagen Gráfica llevando un estricto control por medio de registros del personal, banco de datos, registro de prestaciones, entre otros. El gerente general manifestó que es importante contar con registros del personal que labora en la empresa o únicamente se somete a la evaluación por eventos o necesidades a futuros en la empresa. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 35, Ver Anexo 3, Pregunta N° 21, 22, 23, Ver Anexo 4 Pregunta N° 10).**

15. Análisis FODA de la Gestión del Talento Humano.

Análisis Interno.

a) Fortalezas

Recursos.

La imprenta cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades, se encuentra en desarrollo de nuevos proyectos para ampliar y tecnificar su capacidad de respuesta, aumentando el nivel productivo, lo que conlleva a ofrecer nuevas oportunidades laborales como también, solidificar la estabilidad para los empleados. El cambio constante permite que los empleados sean flexibles a este, potenciando así sus habilidades. **(Ver Anexo 1 Pregunta N°4, 36).**

Motivación.

Para la empresa es elemental que su equipo de trabajo este motivado, ya que estos se sienten valorados y satisfechos. Por lo que son capaces de tener nuevas ideas y transmitir las a sus superiores. Los convivios es uno de los principales métodos para mejorar

la relación laboral y el ambiente de la empresa. Por otra parte, la toma de decisiones se considera como un factor elemental ya que esto permite el desarrollo profesional y participación de todos los integrantes de Imagen Gráfica El Salvador. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 21, Ver Anexo 2 Pregunta N° 17, 18, 24, Ver Anexo 4, Pregunta 8,16).**

Al mismo tiempo con la encuesta por parte de los competidores comentaron que siendo motivados llegan a cumplir con los objetivos dentro de las empresas que laboran. **(Ver Anexo 3, Pregunta N°11,12).**

Capacitación.

Se indagó si los empleados administrativos y operativos también reciben capacitaciones para el desempeño de sus actividades laborales, ante lo cual se argumentó que existen, pero necesitan más capacitaciones para que los empleados cuenten con las habilidades necesarias y que facilite el cumplimiento de estas con la finalidad de mejorar las laborales que realicen. **(Ver Anexo 1, Pregunta 26,27. Ver Anexo 2, Pregunta N° 23, Ver Anexo 4, Pregunta N° 20).**

Posteriormente se consulta la periodicidad con la que se desarrollan estas actividades los tipos de capacitaciones se les imparten dentro de la empresa y los criterios que utilizan para realizar dichas capacitaciones, ante lo cual se estableció que existen opiniones contrarias. **(Ver Anexo 3, Pregunta N°14, 15, 16,17).**

Clima Laboral.

El ambiente de trabajo dentro de la imprenta según los empleados, dicen pertenecer a la organización donde se les toma en cuenta y se preocupan por ellos, ya que en la actualidad no todas las empresas se interesan por que los trabajadores tengan un buen ambiente laboral. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 31, Ver Anexo 2, Pregunta N°25, Ver Anexo 4, Pregunta N°18)**

Cabe mencionar que todo el personal del rubro de imprenta opina que se encuentra un ambiente laboral ya que tienen espacio de esparcimiento que logra una mejor armonía entre ellos. **(Ver Anexo 3, Pregunta N°18).**

Prevención de riesgo.

La imprenta Imagen Gráfica de El Salvador S.A de S.V cumple con las condiciones mínimas de seguridad y salud ocupacional. Contando con inspecciones de riesgo periódicamente, extintores en caso de incendio, buena iluminación y equipo de protección para desarrollar

las actividades diarias como guantes, mascarillas y botas en los lugares de puestos en los que son necesarios. **(Ver Anexo 2, Pregunta N° 27, 28, Ver Anexo 3, Pregunta N° 20, Ver Anexo 4, Pregunta N° 26, 27, 28).**

Toma de Decisiones.

En el proceso de toma de decisiones de la empresa, el gerente general elige a un encargado de cada área de la imprenta para que plantee las mejores alternativas y poder así definir una solución a cualquier situación que se presenta, una modificación en las instalaciones, compra de equipo, contratación de personal, materia prima. **(Ver Anexo 2, Pregunta N° 24).**

b) Debilidades.

Falta del departamento de Recursos Humanos.

En la estructura organizacional de la imprenta caso ilustrativo, al igual que todo el rubro en general no cuenta con un departamento de recursos humanos y presentan un solo encargado para esta función, por lo que se ve en la obligación de distribuir las funciones, sobrecargando otros puestos y dificultando así los procesos administrativos tales como la selección y reclutamiento, control y rotación, evaluación del desempeño, etc. lo que da lugar a no lograr optimizar este recurso. **(Anexo 3, Pregunta N° 2).**

Programas de capacitación.

La imprenta realiza capacitaciones cada cierto tiempo, lo que los colaboradores argumentaron que sería la mejor opción capacitarlos cada cierto periodo en el año para adquirir conocimientos, habilidades y además se realiza capacitaciones técnicas cuando se requiere, pero carece de una planificación diseñada para abordar los puntos que limitan el desempeño de los colaboradores. Además, comentaron las empresas del rubro de imprenta esto ayudaría a mejorar el desempeño de los empleados para obtener mejores resultados en su rendimiento. **(Anexo 2, Pregunta N°23, Ver Anexo 3, Pregunta 14, 15, 16, 17, Ver Anexo 4, Pregunta N° 19).**

Competencia y factores sociales.

El rubro de imprenta es un sector operativo en el que se dificulta encontrar el personal técnico para la utilización de máquinas especializadas, por lo que frecuentemente entrenan, capacitan y desarrollan el personal con el objetivo de crear colaboradores calificados para el puesto en la organización, por lo que dejar de lado la retención del personal presenta mucho riesgo. **(Anexo 1, Pregunta N°18).**

Formación Académica.

Actualmente el rango de edad de los empleados administrativos y operativos es diverso por lo que la formación del personal posee como grado académico hasta Bachillerato, lo cual genera desventaja o dificultad para desempeñar sus funciones establecidas bajo un perfil por competencias en el cual muchas veces se requiere de requisitos donde se incorpora la parte tecnológica como apoyo para el cumplimiento de objetivos específicos del puesto de trabajo. **(Ver Anexo 2 Pregunta N° 2,3,7, Ver Anexo 4 Pregunta N° 12,17).**

Análisis Externo.**c) Oportunidades.****Objetivos y Metas.**

Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V., permite que los empleados desarrollen sus habilidades por medio de capacitaciones técnicas, enfocadas en el rubro. Por ejemplo, el estudio de la ley de adquisiciones de la administración pública y sus actualizaciones, la teoría del color práctica y preparación de colores, capacitación para el manejo de nuevas máquinas y el manejo de nuevos sistemas de control implementados por la misma. Al mismo tiempo se brinda los mejores servicios de impresión, apoyar a los jóvenes para estos sigan continuando su formación académica. **(Ver Anexo 1 Pregunta N° 26, Ver Anexo 2, Pregunta N° 7, Ver Anexo 4, Pregunta N° 16).**

Atención Medica.

Se cuenta con el apoyo del Instituto Salvadoreño del Seguro Social de esta manera se brinda atención medica al empleado y al requerir de exámenes médicos y medicina la unidad de salud de San Jacinto es la que brinda dichos servicios, lo que permite tener una atención médica adecuada para los trabajadores y el respaldo de estos servicios ante cualquier eventualidad que se desarrolle. **(Ver Anexo 1, Pregunta N° 34, Ver Anexo 4, Pregunta N° 15).**

d) Amenazas

Competitividad.

Los competidores pueden mostrar ventaja al contar con el personal calificado para desarrollar las actividades y como resultado abarcar mayor parte del mercado. **(Ver Anexo 1, Pregunta Nº 37).**

Era de la digitalización.

Estar a la vanguardia e innovación tecnológica es indispensable para cualquier empresa en esta era, y es normal que muchas de estas tecnologías minimicen los errores en producción, por lo que las organizaciones pueden presentar un recorte de personal y a la vez crear la necesidad de mantener al personal idóneo para la manipulación de las mismas. **(Ver Anexo 1, Pregunta Nº 37).**

Difusión publicitaria.

Las empresas deben cambiar el enfoque de prepararse para perder y ganar clientes ya que la entidad tiene que hacer publicidad y el buen desempeño de los productos y servicios que ofrecen ya pueden hacer que el comprador esté dispuesto a pagar más por el producto y servicio, pero si la calidad no es buena la entidad perderá credibilidad. **(Ver Anexo 1, Pregunta Nº 37).**

G. Conclusiones.

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual en el sector de las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador, así como el caso ilustrativo Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V., se pueden concluir y recomendar los siguientes aspectos:

- 1) Todas las empresas pertenecientes a este sector muestran deficiencia en la gestión del talento humano, la mayoría no cuentan con área de recurso humano y en el mejor de los casos existe una persona encargada para esta función, por lo que las actividades tienden a ser complejas y difíciles de ejecutar a plenitud.
- 2) La empresa en estudio no cuenta con un modelo de recursos humano actualizado, por lo que dificulta los procesos de selección, contratación, evaluación y capacitación del personal.

- 3) El sector de las pequeñas imprentas no ignora la importancia y la utilidad de los manuales de puestos sin embargo es un porcentaje reducido el que implementa algún tipo de clasificación y descripción de puestos.
- 4) No existe un programa de desarrollo profesional que maneje una calendarización adecuada de capacitaciones y de flexibilidad para el personal que desee aumentar su nivel académico; siendo parte importante, generando valor agregado a los colaboradores al proporcionar conocimientos y especialización en las funciones que se les asignan logrando de esta manera los objetivos de la organización.
- 5) Los métodos de selección por parte de la empresa no son los adecuados, lo que provoca que los criterios para contratar personas no estén basados en las competencias que necesita la imprenta, lo que con incidiría en un desempeño deficiente.
- 6) La inducción previa para el desarrollo de las funciones no es efectuada al personal que ingresa a la empresa, por lo que desconoce aspectos básicos como la filosofía y las funciones de su puesto.
- 7) La empresa en estudio no cuenta con manuales de descripción de puestos por los empleados no conocen las funciones que tienen en la empresa, además no existe una base definida para los criterios con respecto a la evaluación del desempeño.

H. Recomendaciones.

- 1) Se sugiere crear el área de recursos humanos y la contratación del encargado de esa área, para asignar las responsabilidades de una persona específica y evitar sobrecargo de trabajo al gerente general de Imagen Gráfica.
- 2) Se propone diseñar un modelo de gestión humano de acuerdo a las necesidades vigentes de la empresa, ya que se facilitará la selección, contratación, evaluación y capacitación del personal.
- 3) Elaborar el manual de descripción de puesto para de la empresa y además los criterios necesarios para evaluación del desempeño para delimitar responsabilidades y aumentar la eficiencia en los procesos productivos de la organización.
- 4) Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo ocasiona que el nivel de habilidades y conocimientos necesarios en el desarrollo de las actividades no sean los idóneos, por lo que el desarrollo de un programa formal de capacitaciones para el personal es de mucha importancia para que le permita obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores, esto se determina mediante un

diagnóstico de necesidades de capacitaciones el cual será desarrollado por medio de un ejemplo guía en la propuesta de este trabajo de investigación.

- 5) Se recomienda actualizar los formatos utilizados en el proceso de selección, los cuales contengan las competencias que las personas deben de poseer acordes a las exigencias y al perfil que la imprenta necesita para cada puesto de trabajo.
- 6) Se sugiere que el proceso de inducción este formado ya que es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas y características de la empresa, para que la persona que se integra la empresa se familiarice con su ambiente de trabajo, identifique las relaciones laborales, así como los lineamientos que debe seguir mientras realice su trabajo.
- 7) Se propone el manual de descripción de puestos, además de establecer los criterios del perfil de estos de acuerdo a las exigencias vigentes de las vacantes, lo que conllevara a una mejor comprensión de las actividades a realizar generando que no se den confusiones con la asignación de tareas.

CAPÍTULO III: Propuesta de modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta denominada Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

A. Objetivos.

General.

Proponer un modelo de gestión de talento humano que contribuya al mejoramiento del desempeño y capacidades de los empleados de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

Específicos.

- Establecer la filosofía organizacional con el objetivo de mejorar la orientación de los empleados hacia la identificación y el sentido de pertinencia con la organización.
- Realizar un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias, que permita corroborar que las actividades que corresponden a los puestos de trabajo se cumplan.
- Elaborar una guía para la implementación del modelo de gestión que detalle los recursos materiales y financieros necesarios para su ejecución.

B. Importancia.

La propuesta del modelo de gestión de recursos humanos se encargará de proporcionar el personal idóneo, con los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar las responsabilidades asignadas a cada empleado. Por lo tanto, el modelo de gestión del talento humano está orientado a alcanzar mayor potencial para los empleados de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

Entre los beneficios que justifican la propuesta para la creación de un modelo de gestión del talento humano están: moderar la carga de las áreas a las cuales se les ha asignado actividades propias de la gestión del talento humano, y al mismo tiempo, realizar un manejo formal de los procesos administrativos en relación al personal. Además, contribuirá a controlar y evaluar el cumplimiento de las labores en los niveles organizacionales a través de una adecuada evaluación del desempeño. Por lo tanto, se elevarán los niveles de eficiencia del personal, estableciendo programas de

capacitación para que los colaboradores de la imprenta posean los conocimientos y habilidades adecuadas y desempeñar de forma eficiente su trabajo.

C. Propuesta de Filosofía organizacional de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.

Con los aspectos determinados en el diagnóstico de la situación actual se propone la filosofía institucional.

1. Filosofía Propuesta.

La filosofía de la empresa está estructurada por aspectos fundamentales que son misión, visión, valores. Los cuales se enfocarán en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el talento humano, por lo que se detalla a continuación:

a) Misión.

Mantener el prestigio en los productos y servicios de impresión que garanticen la calidad y la innovación a nivel nacional, elaborados por un destacado equipo de trabajo en el rubro de imprenta.

b) Visión.

Incorporarse a nuevos mercados a nivel centroamericano ofreciendo confianza, calidad, eficiencia y responsabilidad para los clientes internos y externos de la organización.

c) Valores.

- **Confianza:** Transmitir confidencialidad y seguridad de la información de todos nuestros clientes, dentro de la empresa y fuera de ella.
- **Innovación:** Fomentar las ideas y la creatividad generadas por los colaboradores.
- **Compromiso:** Tener conciencia de la importancia del trabajo que ofrecemos a nuestros clientes.
- **Mejora continua:** Luchar por optimizar y aumentar la calidad de los servicios.
- **Colaboración:** Generar un ambiente propicio para el trabajo en equipo con la cooperación entre los colaboradores.

2. Estructura Organizacional Propuesta.

A continuación, detallaremos los niveles jerárquicos que comprende la estructura organizacional de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V.

a) Nivel directivo.

Las funciones principales son realizar políticas, crear y definir procedimientos que debe seguir la imprenta. Así como también, decretar resoluciones que permitan el mayor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta de accionistas, el gerente general siendo uno de los accionistas y administrador único de la empresa y el encargo de la planificación.

b) Nivel ejecutivo.

Este se responsabiliza del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa, se encarga de manejar proyectos del nivel directivo, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Este nivel está compuesto por el área de administración, ventas, producción, contabilidad y recursos humanos, la cual está representada por una persona por área.

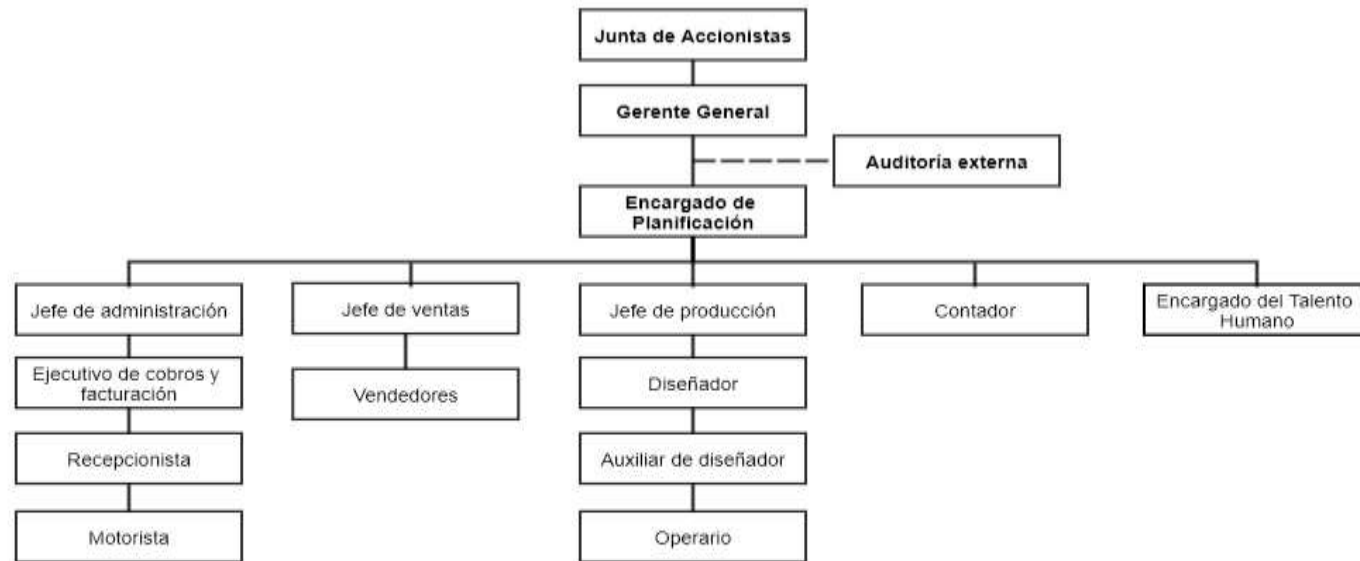
c) Nivel operativo.

Este es el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización de los productos. Este nivel está compuesto por los siguientes puestos:

Jefe de administración, de ventas, de producción, contador, encargado de recursos humanos, ejecutivo de cobros y facturación, recepcionista, motoristas, vendedores, diseñador y auxiliar, operario de guillotina, troqueladora, dobladora y cilíndrica, de máquina impresora, de confección, jefe de confección, serigrafista, encargado de CTP y contador. Para que el área de recursos humanos obtenga un rendimiento óptimo, la junta directiva debe promover la comunicación y participación, así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, identificando por la misma los jefes inmediatos de cada área, por lo tanto, es necesario plasmar gráficamente su estructura organizacional de la siguiente manera:

Figura N° 2.

Propuesta de organigrama de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.



Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por: _____

Fecha: Febrero-2020

Simbología:Áreas Establecidas Área Propuesta Relaciones Líneas Jerárquicas

D. Propuesta del Área de recursos humanos.

El recurso humano es el principal elemento que posee la empresa, por esta razón se desarrollan mecanismos enfocados a buscar su fortalecimiento, se valora el proceso de selección en el cual la imprenta invierte recursos con el fin de garantizar la integración de empleados con el perfil y las competencias requeridas para el puesto y alcanzar los objetivos propuestos, así mismo se realiza el proceso de inducción, para ubicar empleado en su puesto asignado y relacionarlo con el equipo de trabajo.

Misión.

Establecer la gestión y el desarrollo del personal siendo intermediario entre los beneficios de los trabajadores y de la organización, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño y el compromiso en Imagen Gráfica de El Salvador S.A. de C.V.

Visión.

Ser una dirección que maximice los beneficios de la organización, por medio de la realización personal, profesional y laboral de sus colaboradores para brindar servicios de excelencia.

Objetivos.

General.

Establecer, planear y ejecutar procesos que potencien el talento humano orientados a los objetivos organizacionales y el desarrollo del personal de Imagen Gráfica de El Salvador S.A. de C.V.

Específicos.

- Cubrir las vacantes en Imagen Gráfica de El Salvador S.A. de C.V., seleccionando al personal idóneo y cumpliendo con los procesos establecidos.
- Diseñar un formato de evaluación del desempeño basado en competencias, que permita corroborar que las actividades que corresponden a los puestos de trabajo se cumplan.
- Proponer un programa de capacitaciones con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados.

1. Dependencia.

La propuesta del área de recursos humanos, fundamentalmente se basa en estructurar un plan de ejecución que permita mejorar el proceso de selección y contratación del personal

para cubrir las vacantes disponibles dentro de la empresa. Esta área estará bajo las directrices del encargado de planificación, por lo que se tomarán decisiones sobre el personal previo a la autorización del gerente.

2. Políticas.

- a)** Garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades de empleo, sin discriminación por su origen, color, religión, género, nacionalidad, edad o estado civil.

Se buscará incorporar al candidato que mejor se adecue a la necesidad de la función y en general a las necesidades de la imprenta.

Efectuar el proceso de selección y reclutamiento en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado laboral y las necesidades Imagen Gráfica El Salvador.

- b)** Cuando surge una vacante los encargados de área o el gerente general evaluarán primero la posibilidad de efectuar una promoción de un empleado existente, en caso de no existir una persona que cumpla con el perfil de contratación, entonces se procederá a efectuar una búsqueda externa de candidatos.

- c)** La selección del personal se llevará a cabo a través del análisis curricular y posteriormente se realizarán pruebas de conocimiento y prácticas, además la entrevista, lo cual el encargado de recursos humanos buscare primero dentro del personal interno que cuenta la empresa, sino se procederá de un reclutamiento externo, además no se contratara personal con grado de consanguinidad.

- d)** Toda persona contratada debe recibir la inducción desde el primer día, a efecto de familiarizarla con la entidad, las funciones, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

Todo el procedimiento ejecutado para la selección de un empleado deberá estar apegado a las pruebas definidas por el área de recursos humanos.

- e)** Realizar la evaluación del desempeño una vez en el año.

Se realizará una revisión conjunta entre jefe y el evaluado sobre los resultados de su desempeño.

Las personas para ser sometidas a la evaluación deberán tener mínimo tres meses de haber ingresado a la Imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

El método de evaluación que se realizará será por competencias.

Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto, se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

El resultado de la evaluación del desempeño de cada persona, será incorporado al expediente, el cual será el área de recursos humanos en administrarlo.

El personal evaluado que obtenga escala inferior o igual a “aceptable” en el promedio total, se reforzará y se le dará mayor seguimiento en áreas deficientes para mejorar la evaluación del próximo período.

Personal con dos evaluaciones consecutivas con una escala inferior o igual a “aceptable” en el promedio total, será sujeto de observaciones administrativas. Para la valoración en los ascensos y promociones se tomarán primordialmente en cuenta todos aquellos colaboradores que estén en el rango de “sobresaliente- excelente” promedio de desempeño.

El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, en la base de datos del área.

- f) Es responsabilidad del área de recursos humanos detectar las necesidades de capacitación en las diversas áreas de la imprenta, así mismo preparar un informe con las personas a capacitar, para que este sea aprobado por el gerente general.
- g) Al realizar la evaluación de desempeño y obtener por medio de ella el mejor empleado del semestre, a este se le otorgará una tarjeta gif más el último día libre del mes de junio.

3. Funciones.

- Actualizar el manual de descripción de puestos anualmente, según requiera la imprenta.
- Crear los expedientes de los empleados que contengan la documentación establecida.
- Gestionar las requisiciones del personal por área.
- Establecer el procedimiento de verificación de la información de los candidatos y elaborar formatos de evaluación para el proceso de selección.
- Crear programas de capacitación y establecer cronogramas para darle seguimiento oportuno, a través del plan de capacitación anual.
- Elaborar dinámicas que fomente el trabajo en equipo y que permitan que el personal se integre en un ambiente laboral estable.

E. Desarrollo de los procesos del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

1. Proceso de selección y reclutamiento del personal.

Con el propósito de mejorar el proceso de reclutamiento de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V., se procede a realizar el reclutamiento de la siguiente manera:

2025

i. Requisición de personas.

Se utilizará un formulario que estará acompañado de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato. El jefe o encargado del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de gestión de talento humano, quien se encargará de aprobarlo.

Para un proceso de reclutamiento es necesario la requisición de personal, para determinar las necesidades que tiene la imprenta conforme al personal, se propone el formulario para la Imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

Una vez realizada la requisición de personal deben hacerse los siguientes criterios:

- Revisión del banco de datos.
- Contacto con candidatos.
- Confirmar la disponibilidad de dichos candidatos.

A continuación, se muestra el formulario de Requisición del personal.

Tabla N° 3.

|  | | FECHA DE LA SOLICITUD | | | | | | | | | |
|---|-----------------|--|----------------------------------|--|--|-----|-----|-----|--|--|--|
| | | DIA | MES | AÑO | | | | | | | |
| REQUISICIÓN DE PERSONAL | | | | | | | | | | | |
| 1. DATOS DE LA REQUISICIÓN | | | | | | | | | | | |
| CARGO REQUERIDO: | | | No. DE CUPOS: | TIPO DE VACANTE NUEVA <input type="checkbox"/> REEMPLAZO <input type="checkbox"/> | | | | | | | |
| REQUISICIÓN: | | INTERNA <input type="checkbox"/> | EXTERNA <input type="checkbox"/> | | | | | | | | |
| MOTIVO DE LA REQUISICIÓN: | | | | | | | | | | | |
| Retiro / Renuncia Empleado | | <input type="checkbox"/> | Observaciones: _____ | | | | | | | | |
| Reemplazo por Maternidad / Incapacidad | | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | |
| Nuevo Cargo | | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | |
| JORNADA LABORAL REQUERIDA: | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Eventual | HORARIO LABORAL REQUERIDO: _____ | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Medio Tiempo | FECHA DE INICIO DE LABORES: | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Tiempo Completo | <table border="1" style="display: inline-table;"> <thead> <tr> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> | | | | DIA | MES | AÑO | | | |
| DIA | MES | AÑO | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Requisición solicitada por: | | Requisición aprobada por: | | Revisado y Aprobado por: | | | | | | | |
| 1. _____ Jefe del Cargo Solicitado | | 2. _____ Gerente General | | 3. _____ Área de Recursos Humanos | | | | | | | |

Elaborado por el grupo investigador.

Para que exista un proceso de incorporación, es necesario recurrir a medios de reclutamiento interno y externo como los siguientes:

- **Medios internos.**
 - Plan de ascensos y promociones.
 - Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
 - Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.
- **Medios externos.**
 - Anuncios en periódicos.
 - Recomendaciones sobre posibles candidatos externos.
 - Redes sociales.
 - Archivo de candidatos que se presenten de manera espontánea.

Las opciones a las cuales los aspirantes podrán enviar la información concerniente a su hoja de vida serán:

- Enviar curriculum al correo de la empresa: imagengrafica.cotizacion@gmail.com.
- Presentar físicamente su currículum en la empresa ubicada en Calle Alberto Sánchez, Colonia Manzano Casa Número 1,015, barrio San Jacinto, San Salvador.



ii. Solicitud de empleo.

Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V., extenderá un formato de solicitud de empleo el cual indicará el inicio del proceso de selección de puestos, los candidatos deben llenar la solicitud para realizar la revisión, verificación de datos y análisis por parte del área de recursos humanos.

Como parte del control el aspirante deberá completar el formulario de solicitud de empleo, la cual será entregada al responsable del área de recursos humanos, quien se encargará de aprobarlos en conjunto con la gerencia.

A continuación, se muestra el formulario de solicitud de empleo.

Tabla N° 4.

|  | | SOLICITUD DE EMPLEO | |  |
|---|------------------------------|----------------------------|---------------------|---|
| Datos Personales | | | | |
| Primer Apellido | Segundo Apellido | Nombres | | |
| | | | | |
| Dirección: | | | | |
| Teléfono Casa: | Lugar y fecha de nacimiento. | Género | Edad | |
| | | | | |
| Teléfono Celular | Nacionalidad: | Profesión u Oficio | | |
| | | | | |
| Correo Electrónico | N° de INPEP o NUP | N° de DUI | | |
| | | | | |
| Lugar y fecha de Expedición | N° de NIT | N° de ISSS | | |
| | | | | |
| Nombre del Conyuge o Compañer@ de vida | | | | |
| | Estudios Realizados | | | |
| Educación | Centro de Estudio. | Desde | Hasta | |
| Primaria. | | | | |
| Media. | | | | |
| Superior. | | | | |
| Otros | | | | |
| Datos Familiares | | | | |
| Nombre | Domicilio | Ocupación | | |
| | | | | |
| Empleo Anteriores | | | | |
| Nombre de la Empresa | | Dirección | | |
| Período | | Teléfono | | |
| Puesto desempeñado | | | | |
| Referencias Personales | | | | |
| Nombre | Domicilio | Teléfono | Tiempo de conocerlo | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |
| Referencias Familiares | | | | |
| Nombre | Domicilio | Teléfono | Tiempo de conocerlo | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |
| Referencias Laborales | | | | |
| Nombre | Domicilio | Teléfono | Tiempo de conocerlo | |
| 1- | | | | |
| 2- | | | | |

Elaborado por el grupo investigador.

iii. Selección de personal.

En este proceso es necesario llevar un registro formal de los documentos de cada candidato a evaluar para ocupar un puesto en la empresa, de los cuales se requiere:

- Información básica de los aspirantes.
- Solicitud de empleo.
- Currículo vitae.

iv. Evaluación de currículum vitae.

El área de recursos humanos será la responsable de revisar, analizar y evaluar la información básica proporcionada por los aspirantes, seleccionando a los candidatos que se adecuen al perfil, para tomar en cuenta o no, aquellos que se adapten a lo requerido.

v. Convocatoria y entrevistas.

Se propone realizar entrevistas que permitan indagar la información sobre cada candidato, lo cual funcionara como filtro de selección.

Al mismo tiempo esta entrevista ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

vi. Guía de entrevista.

Es utilizada en el proceso de selección del personal que integra la empresa tiene por finalidad conocer a profundidad aspectos profesionales, académicos y personales para determinar si el candidato es el idóneo para el puesto. **(Ver Anexo Nº 5).**

- Para poder seleccionar al personal se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.
- El encargado del área de recursos humanos debe manejar los resultados de las pruebas con ética y discreción.
- El gerente general o encargado de área que realiza el requerimiento deberá tomar la decisión de la persona que cubrirá la vacante.
- Todo aspirante que no acuda a las entrevistas y las pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedarán fuera del proceso.

El encargado del área de recursos humanos planificara la fecha y hora a cada aspirante al puesto para la realización de la entrevista inicial y aplicación de las pruebas. El propósito de la entrevista es verificar los datos de la solicitud de empleo y constatar si el candidato reúne los requisitos y exigencias del puesto.

Las entrevistas deben llevarse a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- Instalaciones adecuadas.
- Libre de distractores.
- Adecuada iluminación.
- Ambiente agradable.

vii. Tipos de pruebas.

- **Pruebas de conocimientos.**

Con esta prueba se determinará el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto trabajo.

- **Pruebas prácticas**

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipos, herramientas y otros recursos que utilizará en el desarrollo de las funciones del puesto.

Posteriormente evaluadas y superadas las pruebas de conocimiento, el encargado de área convocara a los aspirantes seleccionados en donde se abordarán a profundidad las experiencias laborales, el conocimiento técnico, relaciones interpersonales con las personas, donde se determinará la aprobación del candidato para su contratación.

viii. Entrevista.

Será realizada por la persona encargada por el área de recursos humanos, donde se tratarán los siguientes puntos:

- Conocer las habilidades del candidato.
- Expectativas del candidato.
- Disponibilidad de tiempo.
- Experiencias laborales.
- Estudios realizados.

Culminada la primera entrevista, si el aspirante cumple con las expectativas, se convocará a una segunda entrevista.

ix. Apertura del expediente.

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe, el cual permitirá notificar al candidato que ha sido seleccionado para ocupar la vacante. Posteriormente se solicitarán los documentos necesarios para la apertura del expediente formal del seleccionado, según el siguiente detalle:

Tabla N° 5.

| DOCUMENTACIÓN REGLAMENTARIA. | |  | |
|------------------------------|---|---|-----------|
| Requisitos | | Entregado | Pendiente |
| 1 | Curriculum Vitae. | | |
| 2 | Fotocopia de título profesional, bachiller o último grado académico obtenido. | | |
| 3 | Constancias de trabajos anteriores. | | |
| 4 | Fotocopia de DUI al 150%. | | |
| 5 | Fotocopia de NIT al 150%. | | |
| 6 | Fotocopia de Comprobantes de ISSS y Carnet / si el caso posee. | | |
| 7 | Fotocopia de NUP(AFP) al 150% / si el caso posee | | |
| 8 | Original Solvencia de Antecedentes Penales. | | |
| 9 | Original de Solvencia de PNC. | | |
| 10 | Fotocopia de Cuenta de ahorros/ si el caso posee | | |

Elaborado por el grupo investigador.

x. Contratación

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado; por lo que no se podrá duplicar este puesto dentro de la imprenta. **(Ver Anexo N° 6).**

2. Proceso de inducción.

Para la integración del candidato a la empresa es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas y características de la empresa. El responsable de la inducción será el encargado de recursos humanos.

Para llevar a cabo esta actividad se utilizará una serie de pasos como guía en la que se detallan aspectos que el nuevo trabajador debe conocer para realizar de forma eficiente las actividades que le serán encomendadas:

- Dar a conocer los aspectos generales de la empresa.
- Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa.

- Presentar a los compañeros de trabajo al nuevo integrante haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno y al mismo tiempo identificando quien será su jefe inmediato.

i. Período y evaluación del período de prueba.

Todo trabajador al ingresar a la empresa tendrá un período de prueba, de treinta días según Código de Trabajo, en los cuales tendrá que demostrar sus habilidades y destrezas en el puesto adquirido. En el caso de que este no logre cumplir con las actividades y proyectos asignados en Imagen Gráfica, la imprenta estará en el derecho de decidir si este se queda o se prescinde de los servicios de este. Caso contrario si la evaluación es satisfactoria para la empresa, será efectiva la contratación.

A continuación, se detallará el programa de la inducción para el ingreso del personal a la empresa.

ii. Programa de Inducción.

Fase I: Bienvenida e introducción a la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V.

• Inducción general.

Se realizará la bienvenida al nuevo personal de la imprenta para que se integre y conozca el nuevo ambiente laboral, dicho proceso tendrá la duración de cuatro horas. La inducción general es para todos los nuevos miembros que ingresen a la entidad.

La bienvenida está a cargo del gerente general y el encargado de área de recursos humanos de la empresa.

Primeras actividades que se realizan:

- El gerente general y el encargado de área de recursos humanos será quien reciba al nuevo personal de la empresa, con el propósito de darle la bienvenida para incorporarse a la imprenta y que se sienta identificado.
- Se realiza una reunión en la planta de la imprenta con el nuevo personal, con el fin de explicar con mayor detalle todos aquellos aspectos que contiene la inducción, para poder resolver cualquier duda.
- Luego se realizará el recorrido por las instalaciones de la imprenta, con la finalidad que el nuevo personal pueda conocer las diferentes áreas que existen en la entidad.

Fase II: Proceso de inducción específica en el puesto laboral.

- **Inducción Específica.**

Se realizará la inducción específica al nuevo personal de la empresa para que pueda conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que le corresponden según el puesto laboral, tendrá la duración de un día. La inducción específica es para los nuevos miembros que ingresan a la entidad.

- **Segundas actividades que se realizan:**

- En el segundo día, recursos humanos es el encargado de llevar al nuevo empleado al área donde desarrollará sus labores en la empresa.
- El gerente general o encargado de área es el responsable de recibir al nuevo personal para darle la bienvenida y mostrarle el área donde estará para desempeñar las funciones y tareas que se les asignara.
- A continuación, se procederá a presentar al nuevo personal a los demás compañeros que están en el área y explicar de manera breve las funciones que ellos realizan.
- El encargado de área explicará las funciones del puesto, realizar la inducción previa a la asignación de puesto, responsabilidades y tareas que realizará en el área, ya que están contempladas en la descripción de su puesto por el cual ha sido contratado.

A continuación, se mencionan los recursos para la implementación del proceso de inducción.

Recurso humano:

- Área de recursos humanos.
- Gerente general.

Recursos materiales:

- Programa de inducción.
- Proyector.
- Presentación en power point.
- Papelería y lapiceros.
- Sala de capacitaciones.

3. Proceso de descripción de puestos.

Descripción de puestos.

En este caso la empresa se encargará de explicar las condiciones de trabajo y definir las funciones y responsabilidades además de establecer las relaciones con el personal, e identificar los conocimientos necesarios y plantear las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Entre los elementos por considerar en la descripción de puestos están:

- Puesto.
- Departamento del puesto.
- Jornada.
- Puesto al que reporta.
- Puesto al que supervisa.
- Objetivo del puesto.
- Nivel de escolaridad.
- Relaciones internas.
- Relaciones externas.
- Competencias requeridas.
- Funciones y responsabilidades.

A continuación, se hace una breve explicación de los apartados que integran el formato para realizar la descripción del perfil de puestos.

Se presenta la propuesta del manual de descripción de puestos, para una mejor ejecución del proceso de selección y reclutamiento del personal se proporciona el manual correspondiente.



MANUAL DE PUESTOS

Introducción.

El presente manual consiste en una descripción de puestos que conforman la pequeña empresa dedicada al rubro imprenta “Imagen Gráfica de El Salvador S.A. de C.V., estableciendo las actividades principales que se desarrollan en cada puesto, así mismo se describen las relaciones laborales del personal tanto internas como externas, además permite identificar el personal que estará a cargo y quien supervisará el trabajo. Todo con el fin de crear una herramienta administrativa que permita a la organización facilitar los procesos de administración de recursos humanos.

Objetivo del manual.

- Definir las responsabilidades, las relaciones y los requisitos por cada puesto de trabajo de la pequeña empresa Imagen Gráfica de El Salvador.
- Establecer las relaciones internas y externas pertinentes a cada puesto de trabajo.
- Crear perfiles de los puestos de trabajo que facilite la selección de personal idóneo para los mismos.


Ámbito de aplicación.


La aplicación del manual será exclusivamente para el uso de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V., este será proporcionado a cada uno de los empleados para que identifiquen las actividades y responsabilidades que cada elemento tiene a su cargo, la dependencia de cada puesto y a quien debe de reportar su trabajo.

Formato para la elaboración del perfil del puesto.


El siguiente modelo describe los aspectos que integran la función de cada puesto:


| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Área: | | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | | |
| IDENTIFICACIÓN. | | |
| Nombre del puesto: | | |
| Puesto al que reporta: | | |
| Puesto al que supervisa: | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones y responsabilidades: | | |
| Competencia requerida: | | |
| RELACIONES | | |
| Relaciones internas: | | |
| Relaciones externas: | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Administración. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Gerente General. | | |
| Puesto al que reporta: Accionistas. | | |
| Puesto al que supervisa: Área de administración, ventas, producción, contabilidad y recursos humanos. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Elaborar y ejecutar los procesos administrativos de manera eficiente y eficaz resolviendo los problemas que se presente orientados a cumplir los objetivos empresariales. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Lic. Administración de empresas; Ing. Industrial. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Control y supervisión de cada área. • Planificación de reuniones semanales con todas las áreas. • Reuniones estratégicas con proveedores, bancos y clientes. • Analizar los problemas que se presenten en el departamento de finanzas, administración, recursos humanos, producción, ventas y contabilidad. • Establecer políticas para la obtención, mantenimiento, desarrollo y supervisión de los recursos humanos. • Definir políticas comerciales, líneas de productos a comercializar. • Diseñar planes de contingencia para enfrentar cambios futuros del mercado, y reorganizar financieramente los recursos. • Control de producción. • Evaluación de desempeño por medio de reportes del jefe de recursos humanos. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza. • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Motivación. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Área de administración, ventas, producción, contabilidad y recursos humanos. | | |
| Relaciones externas: Clientes y proveedores. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Gerente general. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Encargado de Planificación. | | |
| Puesto al que reporta: Gerente general. | | |
| Puesto al que supervisa: Jefe de producción, diseño, recepcionista, jefe de recursos humanos, jefe de contabilidad y jefe de ventas. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Dirigir y administrar los procesos y sistemas de control de gestión de la institución, asegurando su calidad y oportunidad, así como desarrollar proyectos y estudios, necesarios para apoyar la toma de decisiones, en conformidad a las políticas internas y a las normas legales vigentes. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciado en administración de empresas. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realización de órdenes de producción en impresión offset, digital o serigrafía. • Gestión de proyectos empresariales. • Coordinación de rutas. • Coordinación de reunión semanal con el departamento de administración. • Control de horas extras (quincenal). • Reporte de horas extras. • Reporte de cuentas por cobrar, reporte de orden de producción. • Atención al cliente. • Requisición de insumos. • Coordinación de reuniones en general. • Control de proyectos de vendedores. • Gestión y control de archivos con diseño. • Control de órdenes de producción diario, coordinación con diseño para la ejecución de un producto. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza. • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Innovación. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Todos los empleados. | | |
| Relaciones externas: Proveedores y clientes. | | |


| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Administración. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Jefe de administración. | | |
| Puesto al que reporta: Encargado de planificación. | | |
| Puesto al que supervisa: Recepcionista, motorista, Ejecutivo de facturación y cobros. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Encargado de organizar, planificar y controlar todas las actividades administrativas que Imagen Gráfica debe de realizar para llevar al día cobros, pagos, y gestiones administrativas, así como también, optimizar el desarrollo de proyectos y programas. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciado en administración de empresas. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Control de gestiones administrativas. • Control de rutas. • Gestión de proyectos. • Realización de cronograma de actividades para cumplir con los tiempos en cada proyecto ejecutado. • Generar informes de resultados de cada proyecto. • Generación de bitácoras de actividades. • Gestionar procesos que permitan beneficiar a la empresa. (Proyectos en Fondep – MINEC, para adquirir nuevas máquinas). • Revisión de resultados semanales de subalternos. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Todos los empleados. | | |
| Relaciones externas: Proveedores y clientes. | | |


| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Administración. | Fecha de revisión: Febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Ejecutivo de cobros y facturación. | | |
| Puesto al que reporta: Área de administración y contabilidad. | | |
| Puesto al que supervisa: Recepción y motorista. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Ejecutar adecuadamente la emisión de documentos (Papelería fiscal y quedan) y registro de los mismos. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato general o técnico contable. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de quedan (día viernes). • Entrega de cheques (días martes). • Gestión de cobros, según quedan. • Realización de control semanal de facturación para departamento de contabilidad. • Control de retiro de quedan. • Ejecutar adecuadamente papelería fiscal según orden de compra o requisito del cliente. • Ejecutar cobranza directa, telefónica y presencial. • Asegurar que la cobranza de la empresa se realice en tiempo y forma, considerando las fechas de vencimientos y los días de proyecciones de cobranza. • Realizar las aplicaciones de la cobranza en los sistemas de la empresa. • Revisión y análisis para la autorización de créditos. • Realizar reportes y cierres mensuales de cobranza. • Control semanal de cobranza. • Control semanal de facturación. • Recepción y control de quedan o comprobantes de cobro diarios. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza. • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Innovación. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Gerente general, área de administración contabilidad y ventas. | | |
| Relaciones externas: Socios, clientes y proveedores. | | |


| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Administración. | Fecha de revisión: Febrero 2020. |
| Procedimiento: | Descripción de puestos. | |
| Jornada: | 44 horas | |
| IDENTIFICACIÓN. | | |
| Nombre del puesto: Recepcionista. Puesto al que reporta: Jefe de administración. Puesto al que supervisa: Motorista. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Asistir al gerente general en las actividades administrativas, atender a los clientes en general, aplicando las técnicas secretariales para cumplir los objetivos de la dirección empresarial. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato técnico opción contabilidad, bachillerato secretariado o bachillerato general. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Envío de cotizaciones. • Entrega de correspondencia, facturas, créditos fiscales al departamento de contabilidad. • Recibo de insumos (materias primas). • Revisión de COMPRASAL. • Monitoreo de cotizaciones diariamente. • Gestión de cotizaciones con vendedores. • Controlar que las cotizaciones hayan sido recibidas, control de materias primas y el ingreso a bodega, control de materias primas en el departamento de producción, envió de rutas diarias, confirmar con el departamento de presupuesto y cobros para retiro de pagos. Coordinación con el departamento de contabilidad para la ejecución de gestiones bancarias, cambios de cheques, reintegros de caja chica y caja de empleados. Competencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza. • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Gerente General, área de planificación, contabilidad, ventas, producción. | | |
| Relaciones externas: Clientes y proveedores. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Administración. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Procedimiento: | Descripción de puestos. | |
| Jornada: | 44 horas | |
| IDENTIFICACIÓN. | | |
| Nombre del puesto: Motorista. | | |
| Puesto al que reporta: Recepcionista y contador. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Garantizar que cada gestión de entrega de producto, cobro, gestión de quedan o pago se realice en el tiempo establecido y correctamente. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato general. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisar rutas. • Realizar pagos. • Realizar cobros. • Realizar entrega de productos. • Retirar producto donde socios. (Esto solo si el producto no se ha realizado en la empresa). • Gestión de quedan. • Realizar control de remesas y quedan diariamente. • Entrega de papelería a recepción. • Compra de insumos. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Todos los empleados | | |
| Relaciones externas: Clientes y proveedores. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Ventas. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Jefe de ventas. | | |
| Puesto al que reporta: Gerencia, planificación, departamento de producción, contabilidad y administración. | | |
| Puesto al que supervisa: Recepcionistas y departamento de producción. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Supervisar a su equipo de vendedores y guiar para que cada gestión se realice de la mejor manera. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en mercadeo. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Visitas periódicas al cliente. • Control de requisiciones con clientes. • Gestión de cotización. • Seguimiento de cotización. • Coordinación con planificación para la producción. • Coordinación con diseño. • Entrega de dommie para la autorización. • Supervisión de producción en planta. • Reuniones periódicas con gerencia y planificación. • Reuniones semanales con equipo de vendedores. • Gestión de entregas de producto. • Asesorar al equipo de vendedores para poder realizar bien las gestiones de ventas. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Diseño, jefe de producción, planificación, gerente general, contabilidad, operario de máquinas y facturación y cobros. | | |
| Relaciones externas: Cliente y proveedor. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Ventas. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Vendedores. | | |
| Puesto al que reporta: Jefe de ventas, planificación y gerente general. | | |
| Puesto al que supervisa: Recepcionistas y departamento de producción. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Responsable de vender al cliente el producto, mostrar sus características, forma de uso, resolver dudas, elaborar planes y presupuesto de ventas, fijar metas y objetivos, calcular la demanda, pronosticar las ventas. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en mercadeo o Técnico en asesor de ventas. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Visitas periódicas al cliente. • Control de requisiciones con clientes. • Gestión de cotización. • Seguimiento de cotización. • Coordinación con planificación para la producción. • Coordinación con diseño. • Entrega de dommie para la autorización. • Reporte mensual de comisiones. • Reporte de gestiones semanales. • Supervisión de producción en planta. • Reuniones jefe de ventas. • Gestión de entregas de producto. • Mantenerse en comunicación con el cliente en los procesos de producción de los productos requeridos por el mismo. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Diseño, jefe de producción, planificación, gerente general, contabilidad, operario de máquinas y facturación y cobros. | | |
| Relaciones externas: Cliente y proveedor. | | |

| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Jefe de producción. | | |
| Puesto al que reporta: Gerencia, planificación y recepción. | | |
| Puesto al que supervisa: Supervisora de confección y operarios de máquinas. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| <p>Asegurar que los procesos de impresión y acabado del producto se lleven adecuadamente cumpliendo con requerimientos de programación, coordinación, control y calidad, tanto del personal a su cargo como de las materias primas e insumos que el proceso conlleva; con el fin de obtener productos impresos que cumplan los requerimientos del cliente.</p> | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciado en administración de empresas. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de orden de producción de guillotina a máquinas. • Control de cortes de papel. • Control de planchas. • Revisión de montajes de plancha a máquina. • Asignación de actividades del área. • Control y autorización de montajes en máquinas. • Control de materias primas. • Realizar estrategias de producción para el producto terminado. • Realización de montajes en troqueladora, numeradora, compaginadora, etc. • Controlar que los operarios de las maquinas efectúen la limpieza diaria de sus máquinas. • Supervisar que trabajen bajo las medidas de seguridad según la actividad ejecutada. • Controlar que los productos se realicen en diseño de la forma correcta para evitar contratiempos en el proceso de producción. • Realización de prototipos de productos terminados. <p>Competencia requerida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. • Innovación | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Gerencia, planificación, área de producción, departamento de administración y de ventas. | | |
| Relaciones externas: Cliente y proveedor. | | |


| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Diseñador. | | |
| Puesto al que reporta: Gerencia, jefe de producción y planificación. | | |
| Puesto al que supervisa: Auxiliar de diseño, operario de máquina y supervisor de confección. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Realizar el diseño y/o diagramación de los productos editoriales interpretando los requerimientos del cliente, siguiendo las especificaciones de la orden de producción y las instrucciones de su jefe inmediato para producir material gráfico. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en diseño gráfico, ingles avanzado. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de artes. • Realización de artes. • Realización de diseño y diagramación de leyes, libros, folletos, revistas, etc. • Corrección de estilo de libros. • Realización de prototipo de producto final. • Revisión de prototipos para garantizar su producción final. • Autorización de colores en maquina offset (impresión final). • Actualización de programas de diseño. • Envío de artes cuando se subcontrata una producción. • Envío de artes digital. • Realización de montajes. • Coordinación con operario de máquina. • Coordinación con operario en CTP. (Computer to plane, de la computadora a la plancha CTP.) • Remisión de orden de producción a CTP. (Computer to plane, de la computadora a la plancha CTP.) | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Liderazgo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Gerencia, departamento de producción y planificación. | | |
| Relaciones externas: Cliente y proveedores. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACIÓN. | | |
| Nombre del puesto: Auxiliar de diseño. | | |
| Puesto al que reporta: Diseñador, jefe de producción y planificación. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Colaborar y contribuir con el diseñador durante el proceso y el logro de los objetivos del departamento de diseño. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Técnico en diseño gráfico. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Impresión de prototipo del producto terminado. • Impresión de producciones digitales. • Descarga de artes y archivos wetrafer u otros formatos. • Coordinación con guillotina para cortes especiales de materiales. • Impresión de bocetos para quemado en serigrafía. • Impresión de bocetos para sacar producto o muestra en sublimación. • Realización de montajes de productos como: tarjetas de presentación, invitación, folletos, facturas o comprobantes crédito fiscal, otros. • Control de toner para impresoras bajo el control de este puesto. • Control de mantenimientos de máquinas. • Realización de artes de tarjetas, créditos fiscales o facturas. • Realización de artes para la página de Facebook. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Diseñador, jefe de producción y planificación. | | |
| Relaciones externas: Cliente y proveedores. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Supervisor de confección. | | |
| Puesto al que reporta: Gerencia, planificación y jefe de producción. | | |
| Puesto al que supervisa: Operario de confección. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Planeación, dirección, distribución, preparación y control del material para impresión de acuerdo con los requerimientos del cliente. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Estudios básicos, bachillerato o estudios universitarios. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Control de órdenes de producción. • Control de revisión de pliego en materiales como bond, couche, Foldcote, cartón chip, entre otros. • Definición de actividades a operario de confección o de máquina. • Control de reporte diaria de cada empleado. • Revisión de control diaria del área de producción. • Control de insumos del área. • Coordinación con planificación para la entrega de producto. • Control de compaginados, empacados, encolados, empastados, revisiones de libros terminados. • Revisión y autorización de cajas, sisas (dobletes de las portas de libros, cajas, abanicos), doblados, cortes, numeraciones, empaques, entre otros. • Realización de patrones, calendarios en pvc, bases de rotafolio, entre otros. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Gerencia, planificación, jefe de producción, recepción y diseño, serigrafista y operario de máquinas. | | |
| Relaciones externas: Cliente. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Operario de confección. | | |
| Puesto al que reporta: Supervisora de confección. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Realizar las actividades en el tiempo correcto, con dedicación y responsabilidad para lograr entregar un trabajo de buena calidad. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Estudios básicos, bachillerato o estudios universitarios. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de pliegos. • Empastados de libros, anillado de cuadernos, manuales o agendas. • Contar pliegos. • Empaque de productos. • Engomados de block. • Pegados de pestañas de sobres, sobres manilos y más. • Pegado de folders y carpetas. • Pegado de pergalina. • Unión un compaginado de libros. • Pegado de santoral de calendarios. • Doblado de folletos, brochure, revistas, dípticos. • Pegado de portada, abanicos. • Realización de bases de rotafolio, calendarios, portadas. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Jefe de producción, recepción, supervisora de confección, operario de troqueladora, dobladora y cilíndrica, guillitonista, serigrafista, máquina de impresión. | | |
| Relaciones externas: N/A. | | |


| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Operario de máquina impresora. | | |
| Puesto al que reporta: Jefe de producción y planificación. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Manejo de diferentes tipos de máquinas impresoras Heidelberg MO, Speed master y Kord D, para la impresión de productos en diferentes sustratos de papel. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato o Técnico industrial. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realización de arreglo en máquina. • Mezcla de tinta. • Revisión de orden producción. • Orden de todos los insumos para la ejecución de la producción. • Control de tonos. • Entrega de orden de producción a supervisora de confección. • Control de registros de impresión. • Informar cualquier daño que sufra la máquina. • Control de los mantenimientos de máquinas. • Revisar planchas antes de realizar montaje en máquina. • Limpieza de maquina después de la producción de un producto. • Informar al jefe de producción si hace falta un insumo con anticipación. Competencia requerida: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Jefe de producción, gerencia, planificación y vendedor. | | |
| Relaciones externas: Proveedor. | | |


| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Operario de troqueladora, dobladora y cilíndrica. | | |
| Puesto al que reporta: Planificación y jefe de producción. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Preparar los materiales, ajustar los elementos del proceso y realizar la actividad. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachillerato general. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realización de arreglos y montajes. • Troquelar productos como, cajas, stickers, brochure, abanicos, preciadores, tarjetas de cliente frecuente, folders, sobres, portadas, banderolas, porta cubiertos, porcioneros y más. • Sisar, etiquetas brochure, folders, banderolas, cajas, esta función depende del montaje dado por el diseñador o el número de páginas si es un libro el que se está elaborando. • Barnizar portadas, abanicos, cajas, separadores, etc. • Numerar block de requisición de pedidos, facturas, comprobantes crédito fiscal, cuponeras, ordenes de producción, control de horas extras, etc. • Perforar block y cuponeras. Este paso depende del acabado y uso que el cliente está requiriendo. • Informar cualquier daño que sufra la máquina. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Orientación de Resultados. • Trabajo en equipo. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Departamento de producción. | | |
| Relaciones externas: Proveedor. | | |

| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Operario de guillotina. | | |
| Puesto al que reporta: Jefe de producción. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Realizar el refile o corte de material de acuerdo con el formato requerido para obtener un producto final. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachiller general. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de orden de producción con el fin de revisar montajes, cantidades de papel a cortar y medidas del producto final a entregar. • Corte de dommie (prototipo de producto terminado). • Corte todo tipos de materiales como couche, bond, foldcote, cansson, ledger, químico, cartón chip y más. • Coordinación de entrega de materiales, orden de producción y planchas a operario. • Recepción de papel de los diferentes proveedores de la empresa. • Cambios de cuchillas de guillotina. • Encargado de notificar a jefe de producción el mantenimiento y afilado de cuchillas. • Notificar al jefe de producción sobre insumos que requiere la máquina. • Coordinación con operario de confección para cortes especiales. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Jefe de producción, supervisor de confección, operario de confección, operario de máquinas. | | |
| Relaciones externas: Proveedor. | | |

| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Encargado de CTP. | | |
| Puesto al que reporta: Planificación y jefe de producción. | | |
| Puesto al que supervisa: Diseño, operario de máquina de impresión. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Realizar la pre impresión en placas para la división de los cuatro colores primarios (Cyan, magenta, amarillo y negro) en alta calidad para la impresión posterior en máquinas. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachiller técnico o general. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de artes con diseño. • Revisión de dommie. • Revisión de artes con dommie. • Notificar sobre errores de montajes al área de diseño. • Revisión de dommier con planchas. • Control de filmación de planchas. • Control de mantenimiento de máquinas. • Cambio de revelador y químicos de máquina cada 15 días. • Entrega de orden de producción a guillitonista. • Coordinación de entrega de planchas con operario guillitonista. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Departamento de producción y planificación. | | |
| Relaciones externas: Proveedor. | | |

| | | |
|---|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Producción. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Serigrafista. | | |
| Puesto al que reporta: Jefe de producción y planificación. | | |
| Puesto al que supervisa: N/A. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Realizar labores de impresión, aplicando técnicas de serigrafía, tales como clisado de pantallas, preparación de tintas, foto screen y otras, para producir afiches, reproducir obras de artes, imprimir dibujos en franelas y otros trabajos requeridos y relacionados con el área. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Bachiller general o técnico en serigrafía artística. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de orden de producción. • Solicitud de impresión de productos para revisar medidas y ubicación de impresión en el producto. • Coordinación con diseño para la realización de montaje en positivo. • Preparación de pulpo para impresión. • Quemado y revelado de marco. • Realización de muestra. • Control de registros de impresión. • Impresión de serigrafía esta se puede aplicar en squeeze, bolígrafos, llaveros, gorras, chalecos, uniformes, camisetas, delantales, tazas, pulseras, etc. • Control de materias primas para la producción de promocionales • Revisión de producto. • Entrega de producto en confección. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de Resultados. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Jefe producción, supervisor de confección, operario de confección y planificación. | | |
| Relaciones externas: Proveedor. | | |

| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Area: | Contabilidad. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACION. | | |
| Nombre del puesto: Contador. | | |
| Puesto al que reporta: Gerente general. | | |
| Puesto al que supervisa: Facturación, cobros, recepcionista y motorista. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Gestionar de manera adecuada los recursos financieros de la empresa, tomando como base el plan de gastos del año en curso y la proyección de gastos establecida. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en contabilidad. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Control de cuentas por cobrar (semanal). • Control de cuentas por pagar (semanal). • Programación de pagos (martes). • Pagos de recibos. • Pago de planillas. • Realización de presupuestos. • Pago de obligaciones. • Control de solvencias. • Control de caja chica. • Control de caja de empleados. • Gestión de préstamos bancarios. • Coordinación para la exportación de máquinas. • Control de comisiones de vendedores. • Pago de comisiones. | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autosuficiencia. • Orientación de Resultados. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Todos los puestos. | | |
| Relaciones externas: Proveedores, clientes, socios y auditor. | | |

| | | |
|--|--|---|
|  | IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. MANUAL DE PUESTOS. | |
| Área: | Recursos Humanos. | Fecha de revisión: febrero 2020. |
| Jornada: | 44 horas. | |
| IDENTIFICACIÓN. | | |
| Nombre del puesto: Encargado de Recursos humanos. | | |
| Puesto al que reporta: Gerente general. | | |
| Puesto al que supervisa: Área de administración, ventas, producción y contabilidad. | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO. | | |
| Es el responsable del reclutamiento de empleados dentro de una organización, además de actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores. En general, su función, y la del departamento como tal, es llevar un control sobre el personal. | | |
| REQUISITOS MINIMOS. | | |
| Nivel mínimo de escolaridad: Licenciatura en administración de empresas. | | |
| ESPECIFICACIONES. | | |
| Funciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Administración de personal y de trámites como contratos, nóminas y otros. • Resolver problemas y proponer estrategias para mejorar el desempeño en cada área. • Control de vencimiento de contratos de trabajo y despidos. • Realizar la inducción de nuevos empleados. • Prevención de riesgos a nivel de salud y bienestar de los trabajadores mediante la observación de condiciones e implementación de mejoras. • Controlar el desempeño de los empleados mensualmente. • Estudiar posibles beneficios para los empleados para implementar en la empresa. • Elaboración de políticas para cada área de Imagen Gráfica El Salvador. • Elaborar lista de requisitos para anuncio de reclutamiento de personal. • Encargado de cotizar anuncios de periódicos para reclutar a personal. • Encargado de gestionar anuncios de reclutamiento para las diferentes redes sociales. • Gestionar programas de capacitación por medio INSAFORP | | |
| Competencia requerida: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza. • Orientación de Resultados. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Innovación. • Comunicación. | | |
| RELACIONES. | | |
| Relaciones internas: Todos los empleados. | | |
| Relaciones externas: Proveedores, AFP, ISSS, INSAFORP, etc. | | |

4. Retención de personas.

En la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V. el mantener a las personas es muy importante para el óptimo desempeño de las funciones laborales de sus empleados.

Se propone realizar, reconocimientos a los empleados sobresalientes por su rendimiento y también a los que demuestran su alto grado de compromiso con la entidad, por medio de incentivos no económicos ya que esta modalidad ayuda a los empleados a comprometerse mucho más por alcanzar los objetivos propuestos y sentirse satisfechos, desempeñando de mejor manera sus labores.

Por otra parte, al obtener por medio de la evaluación de desempeño al mejor empleado del semestre se le recomienda a la imprenta instalar un cuadro de reconocimiento de méritos y logros en recepción de dicho empleado, esto con el fin de tener a los trabajadores motivados, hacer que sean todo lo productivos posible, y que el rendimiento profesional favorezca al crecimiento empresarial.

Se detallan a continuación las actividades que se llevarán a cabo para fomentar las relaciones entre el personal y el compañerismo en la imprenta.

- Celebración Internacional del Día de la mujer.
- Celebración del día del amor y la amistad
- Celebración del día de la madre y del padre.
- Torneo de fútbol a nivel de áreas de la empresa.
- Celebrar el día de la secretaria.
- Convivios entre el personal y jefes de todas las áreas de la empresa.
- Desarrollar excursiones con los compañeros de la imprenta.
- Realizar celebraciones de los cumpleaños que integran la imprenta.
- Realizar la fiesta navideña en la imprenta.
- Celebración del aniversario de la fundación de la empresa.

5. Evaluación de desempeño.

El procedimiento se aplicará por el método de competencias al personal de la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

Importancia de la Evaluación del Desempeño.

- Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revise el desempeño del subordinado y discuta la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.
- Informar a los empleados cuál es su posición en lo que respecta a su desempeño y ayudarlos con críticas constructivas y orientación con el propósito de su desarrollo.
- Finalmente, la evaluación del desempeño se puede utilizar para determinar si los programas de capacitación han sido efectivos o no.

i. Pasos para realizar la evaluación:

Para poder realizar una evaluación del desempeño efectiva, se ejecutará el procedimiento en cinco pasos:

- **Planeación.**

El encargado del área de recursos humanos se reunirá con el jefe inmediato de la persona a evaluar debido a que este conoce las competencias necesarias para el puesto.

Antes de comenzar el proceso debe: identificar los niveles de dificultad del trabajo, los cuales deben ser compatibles con la experiencia del colaborador en cuestión.

- **Reproducción y distribución.**

Se procederá a la reproducción y distribución del formulario previamente elaborado por el área de recursos humanos.

- **Ejecución.**

El evaluador (jefe inmediato) hace observaciones y establece las medidas necesarias para una evaluación objetiva del rendimiento de los colaboradores según el puesto que desempeñan.

- **Documentación.**

Se sugiere que el jefe de cada área mantenga anotaciones formales de logros o problemas significativos, que ayuden a establecer un adecuado proceso de retroalimentación para la evaluación de desempeño.

- **Retroalimentación.**

Los resultados que brinde la evaluación, servirán al área de recursos humanos ya que este debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben orientarse a reforzar las áreas oportunamente.

ii. La evaluación del desempeño por competencias se fundamenta en los empleados.

Empleados: Colaboradores que realizan tareas de apoyo para los niveles de jefatura y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la imprenta.

Como grupo de investigación elaboraremos para el caso ilustrativo el modelo por competencias, ya que si un empleado conoce las capacidades requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas.

A continuación, se presentan las competencias a evaluar:

iii. Procedimiento aplicado de la evaluación del desempeño por competencias al personal de la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

La escala de calificación a utilizar en el método de evaluación por competencias está comprendida en un rango de 1 a 5, siendo uno deficiente, dos bajo rendimiento, tres significa aceptable, cuatro sobresaliente y cinco excelente.

Tabla N° 6.

| Escala de Evaluación | Puntuación |
|-----------------------------|-------------------|
| Deficiente | 1:00-1:99 |
| Bajo rendimiento | 2:00-2:99 |
| Aceptable | 3:00- 3:99 |
| Sobresaliente | 4:00 -4:99 |
| Excelente | 5:00 |

Posterior a ello, cada apartado está compuesto por 6 competencias las cuales están definidas en el manual de descripción de puestos, las cuales son:

- Autoconfianza.
- Orientación de resultados.
- Innovación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

A continuación, se presentan las siguientes competencias, para la implementación por parte del área de recursos humanos:

iv. Definición de competencias.

- **Autoconfianza:** Habilidad para enfrentar situaciones exigentes, tomar decisiones o dar opiniones, para llegar a la búsqueda de las soluciones de los diversos problemas.
- **Orientación de resultados:** Capacidad para administrar eficientemente el tiempo, recursos y procesos en sus funciones diarias con el objetivo de alcanzar los resultados que la empresa le ha encomendado.
- **Innovación:** El propósito es optimizar soluciones ante problemas o situaciones requeridas por el puesto que ocupa en la organización o con los clientes y la capacidad para innovar en el desarrollo de las diferentes tareas en las que participa.
- **Liderazgo:** Mantener un rol que coincida con la filosofía institucional, con el que pueda influir en la conducta de los demás empleados promoviendo la motivación y la realización del trabajo de acuerdo a los estándares definidos garantizando el cumplimiento de los objetivos del personal que se encarga de la imprenta.
- **Trabajo en Equipo:** Orientado al sentido de pertenencia al equipo que conforma su área de trabajo, involucrándose en el cumplimiento de objetivos comunes y fortalecimiento de las relaciones entre los compañeros de trabajo, promoviendo el compañerismo y la solidaridad.
- **Comunicación:** Habilidad para escuchar atentamente, saber expresarse de forma verbal y escrita efectivamente y dar una opinión clara de sus ideas. Sabe preguntar en el momento oportuno y retroalimentar la información que le es brindada por sus superiores con el propósito de realizar tareas de forma eficiente.

Cada una de las competencias está comprendida por factores, los cuales serán evaluados por el encargado de cada área y se realizará bajo las escalas antes mencionadas.

Tabla N° 7.

| Competencia | | Calificación | | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| Autoconfianza | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 1 | Tiene seguridad en sí mismo en el desarrollo de sus actividades | | | | | | |
| 2 | Demuestra seguridad en el desempeño de sus funciones | | | | | | |
| 3 | Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo. | | | | | | |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | |

Tabla N° 8.

| Competencia | | Calificación | | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| Orientación de Resultados. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 1 | Comprende los objetivos que persigue la empresa. | | | | | | |
| 2 | A través de su actitud promueve el desarrollo continuo y mejora en los servicios prestados por la empresa. | | | | | | |
| 3 | Utiliza eficientemente los recursos que le asigna la empresa. | | | | | | |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | |

Tabla N° 9.

| Competencia | | Calificación | | | | | |
|-----------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|-------|
| Innovación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 1 | Identifica opciones de mejora y actúa para implementarlas logrando mejoras en la productividad. | | | | | | |
| 2 | Mejora el desempeño de su área con ideas novedosas | | | | | | |
| 3 | Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados. | | | | | | |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | |

Tabla Nº 10.

| Competencia | | Calificación | | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| Liderazgo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 1 | Utiliza estrategias para mantener la motivación del equipo, para alcanzar niveles de productividad. | | | | | | |
| 2 | Tener carisma, comunica una visión de futuro que genere entusiasmo, ilusión y compromiso con el grupo. | | | | | | |
| 3 | Motiva al desarrollo de las actividades siendo el ejemplo a seguir | | | | | | |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | |

Tabla Nº 11.

| Competencia | | Calificación | | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| Trabajo en Equipo | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 1 | ideas y experiencias para aprender de ellos. | | | | | | |
| 2 | Reconoce públicamente los méritos de los miembros del grupo de trabajo. | | | | | | |
| 3 | Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo. | | | | | | |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | |

Tabla Nº 12.

| Competencia | | Calificación | | | | | |
|-----------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-------|
| Comunicación | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
| 1 | Expresa ideas de forma clara y con eficacia | | | | | | |
| 2 | Maneja y comparte la información de forma confiable, prudente y reservada a través de los canales pertinentes. | | | | | | |
| 3 | Escucha y toma en cuenta las sugerencias de sus compañeros y superiores. | | | | | | |
| Promedio de la Competencia | | | | | | | |

Por medio de esta identificación se determinará el nivel de desempeño de cada trabajador, se debe digitar la nota por cada competencia a calificar, para lo cual se habilitará un espacio en la parte izquierda de cada indicador, en la columna “calificación”, en la cual debe asignarse un número que este comprendido dentro del intervalo del 1 al 5, siendo el número 5 la nota más alta y 1 la más baja.

Tabla N° 13.

| Resumen de Competencia | Calificación |
|-------------------------------|---------------------|
| Autoconfianza | |
| Orientación de Resultados | |
| Innovación | |
| Liderazgo | |
| Trabajo en Equipo | |
| Comunicación | |

Al terminar de evaluar cada factor, se determinará un promedio por cada competencia en la casilla denominada “promedio de la competencia”, posterior a esto, se colocará dicho promedio en la casilla “Resumen de competencias”, el cual forma parte del resultado total, es decir, el resultado general del desempeño de cada trabajador.

6. Desarrollo de personas.

En la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V., se tiene que tomar en cuenta que desarrollar personas no es únicamente brindar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles las herramientas para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Para poder aplicar el proceso de capacitación se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación a los empleados; dicha necesidad será detectada por el gerente general y los encargados de cada área cuando surjan deficiencias en el desarrollo de sus actividades, también se puede hacer uso de la evaluación de desempeño.

Plan de capacitación posterior a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

Plan de capacitación posterior a los resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño.

a) Introducción

El presente plan de capacitación es un proceso que deriva de identificar las necesidades que posee el personal administrativo y operativo a través de la evaluación del desempeño con la cual se logra conocer las áreas de oportunidad que fomentarán el desarrollo de las competencias que deben tener los empleados, por lo cual se elaborará con el propósito que el personal adquiera los conocimientos, las habilidades, actitudes y destrezas, con la finalidad de mejorar el desempeño en las funciones asignadas, para lograr el cumplimiento de objetivos en la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V

b) Objetivos

Objetivo general:

- Realizar un plan de capacitación para el personal de Imagen Gráfica El Salvador contribuya al mejoramiento de las competencias y que pueda adquirir nuevos conocimientos.


Objetivos Específicos:

- Establecer temas de capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal administrativo y operativo con la finalidad de ayudar en las áreas de mejora.
- Diseñar actividades sobre los temas de las capacitaciones, en las que participe el personal con el propósito que el aprendizaje sea dinámico.
- Lograr que el personal de la empresa desarrolle las habilidades y actitudes en el desarrollo del plan que contribuyan a mejorar el desempeño de las funciones asignadas a su puesto.

c) Solicitud de capacitaciones

El formato de la solicitud de capacitación es fundamental para llevar un mejor control de las necesidades que tiene el personal de la imprenta, con el propósito que los miembros mejoren el desempeño en las funciones asignadas en el puesto laboral para lograr los resultados esperados.

Tabla N° 14.

|  SOLICITUD DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|---|----------------------------|---------------|--------------|----------------------|--|
| Fecha | | | | | |
| Nombre del Responsable | | | | | |
| Nombre del Departamento | | | | | |
| Nombre del Curso | Nombre del Empleado | Puesto | Cargo | Justificación | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Observaciones: | | | | | |
| | | | | | |
| IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR | | | | | |
| | | | | Firma y Sello | |

d) Desarrollo de la capacitación

En el plan de capacitación se impartirán temas específicos que sean de beneficio para el personal para mejorar las áreas que están deficientes o reforzar conocimiento, también busca que desarrollen actitudes positivas y habilidades para desempeñar las funciones.

Los temas propuestos a desarrollar en el plan de capacitación como iniciativa del equipo investigador son los siguientes:

- Capacitación de competencias profesionales para fortalecer el desempeño del personal.
- Estrategias para fomentar el buen desempeño laboral.
- Fomento del trabajo en equipo.

e) Recursos

Humanos:

La capacitación será desarrollada por el equipo investigador; esta será impartida en la empresa Imagen Gráfica S.A de C.V, que contiene los temas que se expondrán en relación, la filosofía institucional, reclutamiento, selección, inducción, el diseño de perfiles y la evaluación del desempeño.

Para que el personal tenga los nuevos conocimientos y los requerimientos que se utilizarán para la aplicación del modelo, así también que adquiera las competencias para mejorar el desempeño laboral.

Materiales:

Los bienes materiales a utilizar en la capacitación son las siguientes:

- **Instalaciones, mobiliario y equipo:** Se desarrollará en las instalaciones en la sala de reuniones de la empresa, que cuenta con los equipos necesarios: mesas, sillas, cañón, computadora, etc.
- **Papelería:** Se brindará la papelería adecuada para la capacitación, incorporando: fotocopias de la temática, lapiceros para desarrollar las anotaciones y libretas.
- **Refrigerio:** A los participantes asistentes a la capacitación se les dará café y pan dulce en el receso.

Período de duración:

Se ha planificado que la jornada se desarrolle durante tres sábados, del mes de noviembre de 8:00 am a 12:00 pm con un receso de 15 minutos alrededor de las diez de la mañana.

f) Secciones del Plan de Capacitación

Generalidades y programa del contenido a desarrollar en cada ponencia.


Tabla Nº 15.

|  PONENCIA Nº 1 | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|
| Objetivo: | Describir la importancia de las competencias a través del modelo de gestión de talento humano. | Día: | Sabado 14 Noviembre 2020 |
| | | Hora: | 8:30am a 12:00pm |
| Subtemas: | Definición e importancia de las competencias. ¿Qué es la gestión por competencia? Generalidades del modelo gestión de talento humano. | Dirigido a: | Personal Administrativo y Operativo. |
| | | Responsable: | Equipo Investigador |
| | | Metodología: | Expositiva y Participativa |
| AGENDA DE CAPACITACIÓN | | | |
| HORA | CONTENIDO | RECURSO | |
| 8:30 a 8:45 am | Presentación e Introducción | Computadora Cañón Material impreso Libreta de anotaciones | |
| 8:46 a 9:00 am | Definición de competencias | | |
| 9:01 a 9:30 am | Importancia de las competencias | | |
| 9:31 a 10:00 am | ¿Qué es la gestión por competencias? Y sus ventajas | | |
| 10:01 a 10:15 am | Receso | | |
| 10:16 a 10:30 am | Habilidades en las competencias | | |
| 10:31 a 11:30 am | Generalidades de la Gestión de talento humano | | |
| 11:31 a 12:00 pm | Preguntas y Respuestas | | |

Tabla N° 16.

|  PONENCIA N° 2 | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|
| Objetivo: | Explicar el proceso de integración de recursos humanos al personal de la Imprenta. | Día: | Sabado 21 de Noviembre 2020 |
| | | Hora: | 8:30am a 12:00pm |
| Subtemas: | Filosofía institucional. Reclutamiento y selección. Contratación. Inducción y convivencia Descripción de perfiles por competencias. | Dirigido a: | Personal Administrativo y Operativo. |
| | | Responsable: | Equipo Investigador |
| | | Metodología: | Expositiva y Participativa |
| AGENDA DE CAPACITACIÓN | | | |
| HORA | CONTENIDO | RECURSO | |
| 8:30 a 8:45 am | Presentación e Introducción | Computadora Cañón Material impreso Libreta de anotaciones | |
| 8:46 a 9:00 am | Filosofia Institucional | | |
| 9:01 a 9:30 am | Reclutamiento de personal interno y externo | | |
| 9:31 a 10:00 am | Selección de personal: Análisis curricular, pruebas técnicas y psicológicas | | |
| 10:01 a 10:15 am | Receso | | |
| 10:16 a 10:30 am | Entrevista de selección y contratación e Inducción | | |
| 10:31 a 11:30 am | Diseño de perfiles por competencias | | |
| 11:31 a 12:00 pm | Preguntas y Respuestas | | |

Tabla N° 17.

|  PONENCIA N° 3 | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|
| Objetivo: | Desarrollar la evaluación de desempeño como instrumento para fortalecer el desempeño en las funciones del personal administrativo. | Día: | Sabado 28 de Noviembre 2020 |
| | | Hora: | 8:30am a 12:00pm |
| Subtemas: | Definición de evaluación de desempeño. La importancia de evaluar el desempeño. Explicación de los pasos para realizar la evaluación de desempeño. | Dirigido a: | Personal Administrativo y Operativo. |
| | | Responsable: | Equipo Investigador |
| | | Metodología: | Expositiva y Participativa |
| AGENDA DE CAPACITACIÓN | | | |
| HORA | CONTENIDO | RECURSO | |
| 8:30 a 8:45 am | Presentación e Introducción | Computadora Cañón Material impreso Libreta de anotaciones | |
| 8:46 a 9:00 am | Definición de evaluación de desempeño | | |
| 9:01 a 9:30 am | La importancia de evaluar el desempeño | | |
| 9:31 a 10:00 am | Método por competencias para la evaluación de desempeño | | |
| 10:01 a 10:15 am | Receso | | |
| 10:16 a 10:30 am | Pasos para realizar la evaluación de desempeño y seguimiento | | |
| 10:31 a 11:30 am | Preguntas y respuestas | | |
| 11:31 a 12:00 pm | Palabras de Agradecimiento | | |

7. Auditoría de personas.

Se tendrá que actualizar la base de datos, ya que el instrumento servirá como guía para conocer la información de los empleados, control de necesidades de capacitación que se presentan. Se recomienda actualizar anualmente la base de datos para llevar un mejor control y veracidad de los datos; de esta manera se conocerá la información que probablemente los empleados cambien en un cierto tiempo, como el estado familiar, dirección, méritos laborales, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, ascensos, traslados, las infracciones o faltas graves cometan en la empresa.

El encargado del área de recursos humanos estará involucrado en la gestión de personas. A continuación, se definirá la propuesta para la empresa.

Incluso cuando la auditoria está bien realizada permitirá el desarrollo revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleve a cabo.

- El área de recursos humanos se encargará de informar a los empleados el proceso bajo el cual se desarrollará la evaluación del desempeño, su alcance y objetivo.
- Será el jefe de cada área el encargado de realizar la evaluación del desempeño y dar seguimiento a las acciones correctivas luego de obtener los resultados individuales y grupales de las evaluaciones.

Por otra parte, la auditoria de personas se encargará de llevar un control digital o en físico de los empleados de la empresa, como de los despidos con o sin causa, esto detalles estarán definidos en la solicitud de empleado que llena al momento de ser reclutado.

- De forma física esta recopilado en un ampo el cual estará nombrado como control de recursos humanos.
- De forma digital podrá ser encontrado en la carpeta de recursos humanos de cada año, esto dependerá de la información requerida por el área encargada.

F. Elaboración del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.

1. Plan de implementación.

Consiste en proponer el orden de ejecución de la propuesta, detallando los aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo, técnicas y estrategias que mejoraran el desempeño del personal en la imprenta. Esta propuesta tiene como

finalidad mejorar el desempeño laboral a fin de agilizar las actividades que actualmente son ejecutadas con deficiencias en su proceso.

2. Objetivos

General

Proporcionar un plan que permita la ejecución del modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño del personal de la imprenta Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

Específicos

- Determinar los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa.
- Establecer las operaciones que se deberán desarrollar para que la propuesta de un modelo de gestión del talento humano se ejecute efectivamente.
- Estipular el tiempo que se necesita para realizar cada una de las actividades a desarrollarse.

3. Actividades para la implementación de la propuesta.

Se establecen los lineamientos a seguir para la ejecución del plan de implementación para el buen funcionamiento del modelo propuesto para el área de gestión de talento humano.

4. Presentación.

La propuesta será entregada por escrito y en formato digital al gerente General y encargado de la imprenta el señor Víctor del Cid, a quien respectivamente se le desarrollará la propuesta con material de apoyo informático para mayor claridad del tema.

5. Discusión.

Posteriormente a la presentación se procederá a responder las interrogantes que resulten por parte del gerente general y los encargados del área de recursos humano y se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

6. Aprobación.

Al haber realizado la discusión, será responsabilidad del gerente general la aprobación del plan.

7. Difusión.

En esta etapa se dará a conocer a todas las áreas sobre la creación, formación y funcionamiento del área de recursos humano darles a conocer el modelo propuesto.

8. Ejecución.

El gerente general será el encargado de aprobar el plan de implementación y será la persona encargada del departamento de recursos humano la responsable de ejecutarlo.

9. Seguimiento y actualización.

Es fundamental en el modelo de gestión de talento humano detectar y corregir las deficiencias y actualizaciones necesarias que puedan surgir en el transcurso del tiempo.

10. Recursos necesarios para la implementación.

Para el proceso de puesta en marcha del área de recursos humano es necesario incurrir en los siguientes recursos.

- **Talento humano.**

Por la dimensión de la empresa, seguirá necesitando solo de la persona encargada el área de gestión de talento humano.

- **Recursos financieros y materiales**

Para implementar la propuesta se requerirá de la asignación de gastos necesarios para adquirir el mobiliario y equipo, para el pago de planilla de salarios de las personas que integrarán el área de gestión del talento humano. Estos recursos requieren previa autorización de la gerencia general.

A continuación, se detallará el cuadro que representa los gastos al realizar una capacitación de la siguiente manera:

Tabla N° 18.

| IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR S.A DE C.V. | | |
|---|---------------------------|---|
| DIVULGACIÓN DEL MODELO | | |
| DESCRIPCIÓN DE IMPLEMENTOS | TOTAL POR PERSONAS | TOTAL TODO EL PERSONAL 23 PERSONAS |
| Lapiceros. | \$ 0,20 | \$ 4,60 |
| Fotocopias con el contenido del tema. | \$ 0,75 | \$ 17,25 |
| Libreta de apuntes. | \$ 1,25 | \$ 28,75 |
| Alquiler del lugar por día. | \$ 10,00 | \$ 230,00 |
| Refrigerio | \$ 12,00 | \$ 276,00 |
| Total | \$ 24,20 | \$ 556,60 |

A continuación, se detallará el cuadro que representa los gastos fijos al realizar un reclutamiento del personal para el área de recursos humanos.

Tabla N° 19.

| IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR S.A DE C.V. | |
|---|--------------------|
| ESTRATEGIA DE CONTRATO DEL PERSONAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS | |
| ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS. | |
| Salario Mensual | \$ 450,00 |
| Vacaciones | \$ 292,50 |
| Aguinaldo | \$ 225,00 |
| Aporte patronal ISSS (7.5%) | \$ 33,75 |
| Aporte patronal AFP (6.75%) | \$ 30,38 |
| INSAFORP (1%) | \$ 4,50 |
| Total | \$ 1.036,13 |

A continuación, se detalla el sueldo anual del encargado de recursos humanos.

Tabla N° 20.

| IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR S.A DE C.V. | |
|---|--------------------|
| ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS. | |
| Salario anual sin descuento | \$ 5.400,00 |
| ISSS anual | \$ 405,00 |
| AFP anual | \$ 364,56 |
| Aguinaldo | \$ 225,00 |
| Vacaciones | \$ 292,50 |
| Total | \$ 6.687,06 |

Para el funcionamiento del área se necesitará de recursos materiales, según se detalla a continuación.

Tabla N° 21.

| IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR S.A DE C.V. MOBILIARIO Y EQUIPO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS | | |
|--|-----------------|--------------------|
| EQUIPO | CANTIDAD | COSTO TOTAL |
| Computadora DELL | 1 | \$ 400,00 |
| Escritorio | | \$ 50,00 |
| Silla ergonómica | | \$ 25,00 |
| Archivador de metal | | \$ 50,00 |
| Papelería y útiles | | \$ 100,00 |
| Teléfono | | \$ 20,00 |
| Total | | \$ 645,00 |

A continuación, se detalla el cuadro resumen de los gastos para el contrato del encargado de recursos humanos.

Tabla N° 22.

| IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR S.A DE C.V. | |
|--|--------------------|
| Divulgación del modelo | \$ 556,60 |
| Personal de recursos humanos | \$ 6.687,06 |
| Mobiliario y equipo del área de recursos humanos | \$ 645,00 |
| Total | \$ 7.888,66 |

Bibliografía

Libros:

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Tercera reimpresión, México. 1989.
- Bateman Thomas S. y Scott A Snell “Administración una ventaja competitiva” 4º edición.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición, México, 2009.
- Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill, 2002 Capítulo I.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición, México D.F, Mc Graw –Hill 2009. Chiavenato Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Mc Graw Hill, México D.F 2009.
- Cuesta, Armando, Gestión del talento humano y el conocimiento, Bogotá, ediciones Ecoe, 2010. DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, Con- hecimiento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, Río de Janeiro, Campus, 1999.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. Training & Development.
- Fleitman Jack, Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, México, McGraw-Hill Interamericana 2000.
- Gary Dessler, Ricardo Varela, Administración de Recursos humanos Enfoque latinoamericano, Quinta edición, México, Pearson educación 2011.
- Gómez Mejía Luis; David Balkin; Robert Cardy, Gestión de Recursos Humanos, quinta edición, España, 2016, Pearson.
- Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, “Administración, Una perspectiva global y empresarial, 14º edición, México D.F, The Mc Graw-Hill Companies.
- Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel: Un Reto, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.
- Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, 6º edición, 2014.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración de Personas, 2ª edición, San Salvador, Talleres Gráficos UCA 1996.

- Werther Davis Guzmán, Administración de Recursos Humanos/ Gestión del Capital Humano, Séptima edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies.
- Werther Davis, Guzmán, Administración de Personal y Recursos Humanos, quinta edición; México D.F, The Mc Graw-Hill Companies.

Leyes:**Ley Primaria.**

- Constitución de la República de El Salvador.

Leyes Secundarias.

- Ley de Registro de Comercio.
- Ley de Impuesto sobre la renta y su Reglamento.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de bienes muebles y Prestación de Servicios y su Reglamento.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Sistema de Ahorro y Pensiones.
- Ley de Imprenta.
- Ley del Libro.
- Ley de la Propiedad Intelectual.
- Código de Trabajo.
- Código de Comercio.
- Código Tributario.
- Control de Imprentas.

Sitios Web:

- <https://www.portalgraf.com/historia>
- <http://www.travalsa.com/?p=15645>
- <http://definicionyque.es/imprenta/>
- <https://www.monografias.com/docs/Historia-De-La-Imprenta-En-El-Salvador-FKZBJGAZBY>
- <http://www.sansalvador.gob.sv/DatosDelMunicipio>
- <http://hencorpvalores.com.sv/archivos/descargas/VTHAMS03/09%20EEFF%20-%20ORIGINADOR/2016.06.pdf>

- <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>
- https://dineroytrabajo.com/que-es-empresa-pyme-todo-lo-que-has-saber/#Las_ventajas_de_una_PYME
- http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- <https://es.thefreedictionary.com/modelo>
- <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- <https://lindsayrangel.com/conceptos-gestion-de-talento-humano/>
- <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
- <https://definicion.de/desempeno/>
- <http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html>
- <http://www.economia48.com/spa/d/empleado/empleado.htm>
- <https://www.wordreference.com/definicion/empleado>
- <https://www.significados.com/manual/>
- <https://definicion.org/manual>
- <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/>
- <https://www.significados.com/administracion-de-recursos-humanos/>
- <https://definicion.de/desarrollo/>

Otros:

- Escritura de constitución de la sociedad; Inscrito en el registro de comercio número 52 del libro No. 3080, del registro de sociedades del folio 220 al folio 232; Esta información fue proporcionada por el Gerente General.
- Gestión del talento humano, Luz Maribel Vallejo Chávez, Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones; 2015.
- Introducción a la Gestión empresarial, Pedro Rubio Domínguez, Instituto Europeo de Gestión empresarial.
- Ramón Ramírez Luz, Gestión del desarrollo de sistemas de telecomunicación e informáticos.

ANEXOS

Anexo N° 1: Guía de Entrevista dirigida al Gerente de la empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

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



Tema: “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para fortalecer el desempeño de los empleados en la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo”.

Objetivo: Recopilar información que permitirá elaborar una propuesta para el mejoramiento del desempeño de los empleados de la pequeña imprenta; Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V. mediante un modelo de gestión del talento humano.

La información que proporcione, será confidencial; usada para fines académicos.

1. **¿Sabe usted que es un modelo de gestión del talento humano?** La acción de gestionar o de administrar; se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
2. **¿Qué entiende por Gestión del Talento Humano?** Se refiere al proceso que desarrolla es la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.
3. **¿Cuáles son los medios que utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal? Reclutamiento por recomendación:** Dentro de la empresa contamos con una política de reclutamiento por recomendación, los medios tradicionales como avisos por periódico o el uso de redes sociales por experiencia dentro de la empresa, no es una manera eficiente de conseguir el objetivo de reclutamiento de personal, ya que en ocasiones la información contenida en las hojas de vida o el conocimiento teórico que poseen los candidatos difiere de la realidad, por lo que se realizan entrevistas que no cumplen con las características mínimas de la vacante a cubrir, por lo que generalmente se toma a consideración recomendaciones laborales con colegas del mismo rubro.

4. **¿El personal que labora en Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V., tiene oportunidad de postularse a una vacante (interno)?** Si, existe la posibilidad de desarrollarse en otras áreas, adquirir nuevos conocimientos y habilidades, sin embargo, podría decirse que estas oportunidades se dan con base a los requisitos que posee el perfil del puesto vacante (requisitos académicos).
5. **¿Qué documentos son solicitados al aspirante?** Los documentos que se solicitan a los aspirantes es DUI y NIT y Hoja de vida para atestiguar su identificación.
6. **¿Qué inconvenientes se presentan al momento de contratar al personal?** Dentro del trabajo siempre se exige que tengan una buena gramática y ortografía es para lograr el cumplimiento de algunos procesos productivos, si la persona que desea cubrir la vacante no cumple este requisito, este no es elegido.
7. **¿Qué técnicas son utilizadas para seleccionar al personal que ingresa a laborar a la empresa?** Se realiza una entrevista de trabajo, la cual está orientada a obtener información de referencia para medir el potencial y conocimientos del aspirante.
8. **¿Quién es el encargado de seleccionar al personal para la vacante?** El gerente general; Licenciado Víctor del Cid.
9. **¿Qué tipo de pruebas se realizan para seleccionar al personal que ocupará el cargo?** Durante la entrevista de trabajo, se solicita al aspirante o candidato información relacionada a su experiencia práctica en relaciones a las actividades del rubro y posteriormente poner a prueba al candidato mediante la realización de las actividades del puesto de forma manual, para medir su capacidad, recalando que siempre reforzamos y contribuimos a que el candidato adquiera, desarrolle y refuerce cualquier deficiencia.
10. **¿Qué entiende por manual?** Es un documento o registro donde se establecen las directrices, lineamientos o indicaciones sobre un proceso.
11. **¿La empresa cuenta con manual de puestos que defina las responsabilidades de los empleados?** La empresa no cuenta con manuales, ya que limitan el que hacer y la autonomía de los colaboradores, el rubro es una industria cambiante y dinámica, donde surgen nuevos procesos. Sin embargo, el gerente general considera necesario poseer manuales sobre los procesos que se realizan, las limitantes y problemáticas que pueden presentarse con la finalidad de poseer una guía para la realización de las labores.
12. **¿Realizan evaluación de desempeño a sus empleados?** Sí, se realiza evaluación de desempeño para asegurar las actividades y responsabilidades en cuanto a las tareas de los empleados dentro de la empresa.

- 13. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo la evaluación de desempeño a los empleados?** El encargado de llevar la evaluación de desempeño de los empleados es el señor Víctor del Cid que es también el gerente general de la empresa.
- 14. ¿Qué método de evaluación utilizan para evaluar el desempeño de los empleados?** La evaluación de desempeño es constante mediante observación, elaboración de reportes de desempeño, control de asistencias y llegadas tardías.
- 15. ¿Existen supervisores que verifiquen y regulen el desempeño de los empleados?** Si existe una persona encargada que es el gerente general y los supervisores por área.
- 16. ¿Con que fin se realiza la evaluación del desempeño?** Se realiza con el fin de conocer el trabajo desempeñan los empleados día a día.
- 17. ¿Considera usted que con el desarrollo de programas de capacitación mejoraría la situación del rendimiento de los empleados?** Si mejoraría, por lo que se conoce la situación de los empleados la cultura y el clima laboral.
- 18. ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los empleados al desempeñar sus labores?** Hay bases académicas deficientes, lo cual se refleja en la práctica, donde se detectan las limitaciones técnicas y teóricas al momento de desempeñar sus laborales.
- 19. ¿Considera usted que en el ámbito laboral hay problemas de comunicación entre los empleados?** Existe problemas entre ellos debido a diferencias entre compañeros de trabajo, a veces no se dan bien los mensajes por falta de conocimiento se generan ciertos retrasos de producción, lo que se dificulta la relación entre ellos.
- 20. ¿Cree usted que se dan problemas con respecto a la orientación de los objetivos en las áreas de la empresa?** No debido a que los empleados y los encargados de área, se preocupan tanto por cumplir los objetivos encomendados por la empresa y al mismo tiempo dar un mejor servicio al cliente.
- 21. ¿Qué métodos utilizan para motivar a los empleados?** Cuando hay bastante producción por parte de la empresa se motiva llevando un desayuno a todos los empleados que han hecho horas extras, y trabajado por sacar el pedido solicitado, realizan equipos de sinergia dos veces al año y talleres que permiten ampliar los conocimientos de los elementos en la compañía.
- 22. ¿Qué beneficios adicionales a los de ley otorga a los empleados?** Canasta navideña, cena navideña, incentivos monetarios.
- 23. ¿La empresa tiene programas para la inducción del personal?** No cuenta con programas de inducción definidos formalmente para el personal.

24. **¿Cómo se realiza el proceso de inducción del personal?** A través de una entrevista al personal dependiendo del tipo de vacante.
25. **¿Quién realiza la inducción?** Los supervisores por área que son los encargados de realizar la inducción.
26. **¿Qué tipo de capacitación se ha impartido?** Equipos de sinergia, capacitaciones técnicas, talleres, capacitaciones que regulan temas sobre la adquisición y contratación de la administración pública, leyes mercantiles y laborales.
27. **¿Con que frecuencia se capacita al personal?** No se capacita muy frecuente al personal sino es decisión del gerente capacitar cada cierto tiempo o cuando lo amerite (adquisición de maquinaria).
28. **¿Existen oportunidades de crecimiento?** Si existe oportunidad de crecimiento por parte de la empresa.
29. **¿Poseen políticas de desarrollo profesional para la empresa?** No se cuenta con políticas de desarrollo profesional dentro de la empresa.
30. **¿Cuáles son las políticas usadas en la gestión del talento humano?** No se cuenta con políticas de gestión de talento humano.
31. **¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?** Tratamos de tener un ambiente agradable en todas las áreas de trabajo se realizan convivios para promover el compañerismo.
32. **¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicarse con el personal?** Se utiliza llamadas telefónicas, medios electrónicos y la plataforma WhatsApp.
33. **¿La empresa cuenta con medidas de seguridad?** Si cuenta con medidas de seguridad, distribuidos en la planta de producción y en cada área de la imprenta.
34. **¿La empresa cuenta con las prestaciones de ley para todos sus empleados?** Si cuenta con prestaciones las cuales son: Seguro, AFP.
35. **¿La empresa cuenta con una base de datos de todos los empleados?** Si contamos con solicitudes de los empleados, record de los empleados, faltas de parte de los empleados, permisos autorizados, hojas de contrato.
36. **¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para desarrollarse en el mercado?** Si cuentas con los recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades, pago de salarios a su personal, compra de materia prima e insumos.
37. **¿Cuáles son los problemas que pueden incidir en la estabilidad laboral?** La competitividad entre las empresas del rubro, la publicidad, precios, etc.

Anexo N° 2: Cuestionario a colaboradores administrativos y operativos.

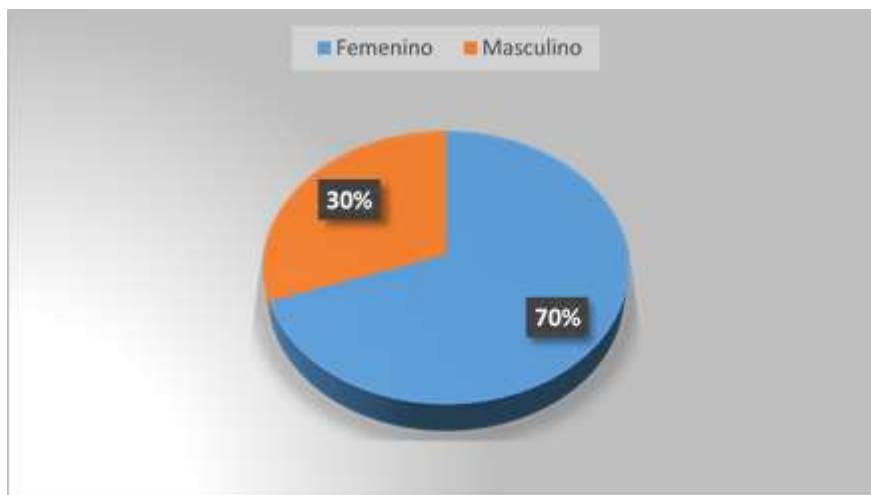
1. Género.

Objetivo: Conocer el género del personal que labora en Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.

Cuadro N° 1.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Femenino | 16 | 70% |
| Masculino | 7 | 30% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 1.



Interpretación: De la población encuestada el 70% está compuesta por mujeres las cuales laboran en las diferentes áreas de la imprenta, y el 30% está compuesto por hombres, lo que el trabajo puede ser desempeñado por mujeres y hombres, aunque el trabajo es manual puede ser realizado por ambos.

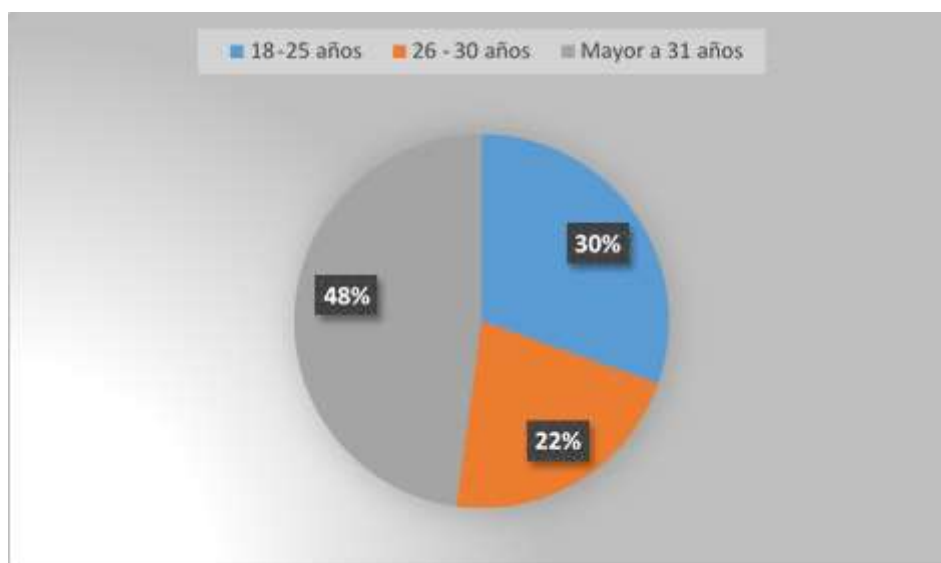
2. ¿Cuál es el rango de edad de los colaboradores de Imagen Gráfica El Salvador S.A. de C.V.?

Objetivo: Analizar los rangos de edad.

Cuadro N° 2

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| 18 -25 años | 7 | 30% |
| 26 - 30 años | 5 | 22% |
| Mayor a 31 años | 11 | 48% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 2.



Interpretación: El rango de edad que predomina con el 48% de los encuestados en la empresa corresponde a las personas de la edad de 31 años, según la investigación obtenida la empresa reclutaba personal en este rango de edad ya que cumplen con características como responsabilidad, evitan las ausencias y cumplen con las metas laborales por iniciativa propia.

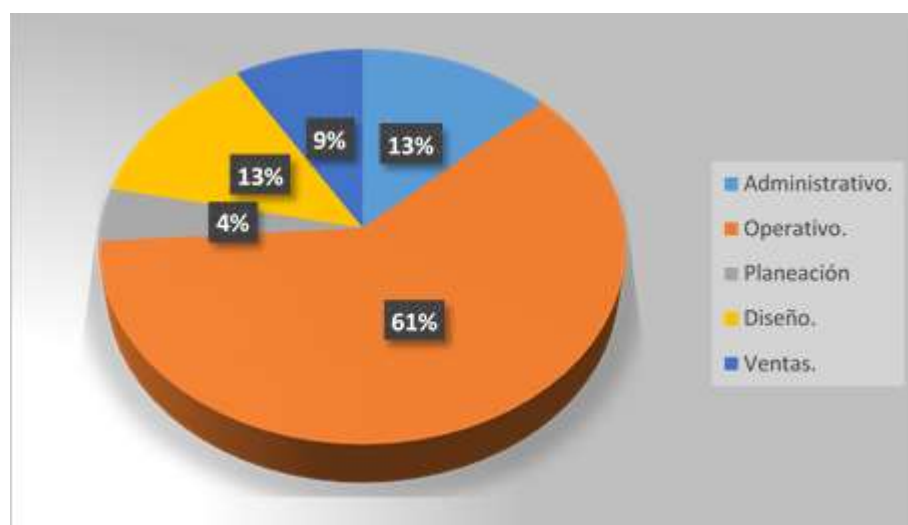
3. ¿En qué área se desempeña en Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer el área en la cual ejerce las funciones el colaborador.

Cuadro N° 3.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| Administrativo. | 3 | 13% |
| Operativo. | 14 | 61% |
| Planeación | 1 | 4% |
| Diseño. | 3 | 13% |
| Ventas. | 2 | 9% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 3.



Interpretación: El área operativa está ocupada por un 61% de colaboradores, en su mayoría hombres los cuales desempeñan puestos como operario de máquinas entre las cuales están impresoras, troqueladora, guillotina, maquina cilíndrica, entre otros. Por otra parte, un 4% corresponde al área de planeación la cual está compuesta por 1 persona.

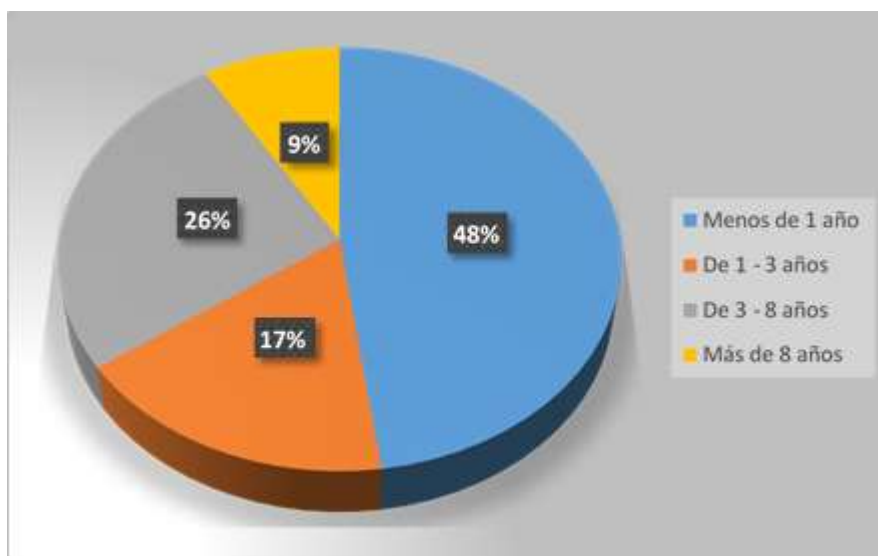
4. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en Imagen Gráfica El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo lleva laborando para la empresa.

Cuadro N° 4.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Menos de 1 año | 11 | 48% |
| De 1 - 3 años | 4 | 17% |
| De 3 - 8 años | 6 | 26% |
| Más de 8 años | 2 | 9% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 4.



Interpretación: Del total de los colaboradores encuestados se determinó que 47% tienen un año o menos de estar laborando dentro de la imprenta, otros poseen de tres a ocho años. Finalmente, una categoría de empleados tiene más de ocho años los cuales tienen definidas sus responsabilidades asignadas y puestos de trabajo.

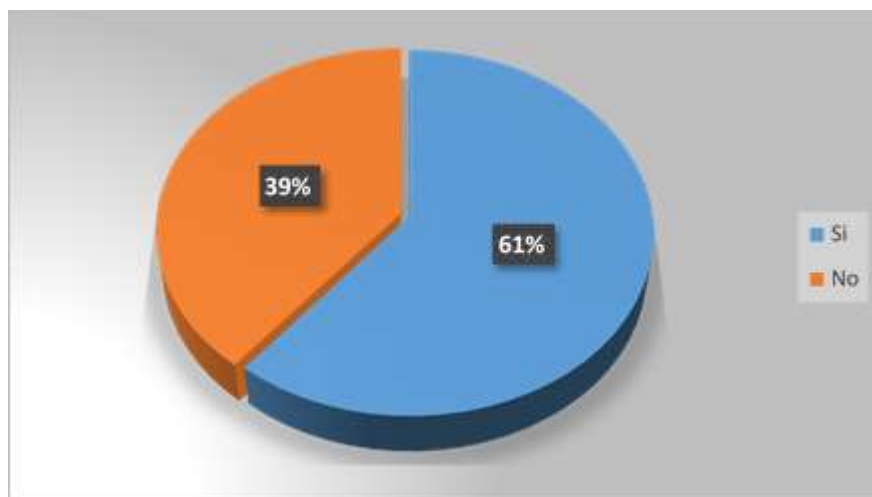
5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Objetivo: Investigar el compromiso que tienen los empleados por conocer la misión visión.

Cuadro N° 5.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 14 | 61% |
| No | 9 | 39% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 5.



Interpretación: De los colaboradores encuestados 6 de cada 10 de ellos manifestaron conocer la misión y visión de la empresa lo que permite perfilar los objetivos de la empresa y que todos los elementos estén guiados a ejecutar estrategias de crecimiento y desarrollo a futuro. Por otro lado, el resto de ellos argumentaron que desconocen sobre el tema.

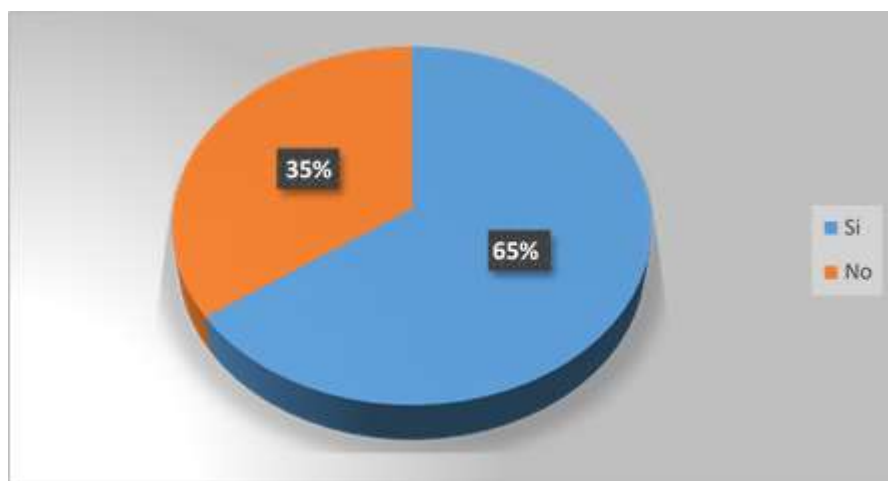
6. ¿Conoce los valores de la empresa?

Objetivo: Conocer el compromiso que tienen los empleados con los valores que cuenta la empresa.

Cuadro N° 6.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 65% |
| No | 8 | 35% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 6.



Interpretación: Según los datos recolectados el 65% de los empleados argumentaron que conocen los valores con los cuales la empresa rige las actividades que realiza, mientras que el resto de los trabajadores expresaron no tener conocimientos de estos.

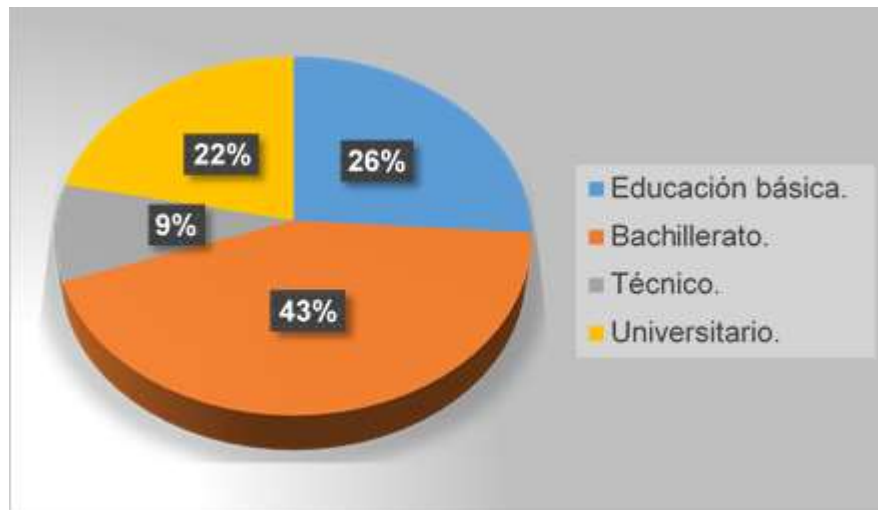
7. ¿Cuál es su nivel de estudio?

Objetivo: Conocer el nivel de educación de los empleados de Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V.

Cuadro N° 7.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| Educación básica. | 6 | 26% |
| Bachillerato. | 10 | 43% |
| Técnico. | 2 | 9% |
| Universitario. | 5 | 22% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 7.



Interpretación: La información obtenida muestra que 10 colaboradores, representado por un 43% cuenta con un título de bachiller, lo que posibilita a la empresa que estos segmentos de colaboradores puedan optar por una carrera universitaria que permita ascender a otros puestos y mejorar su vida laboral y personal.

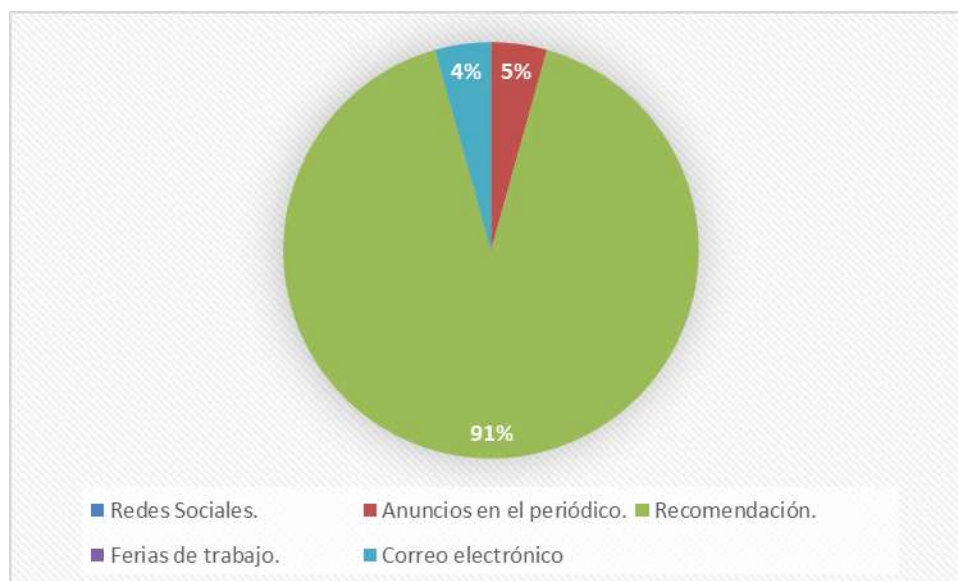
8. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo en Imagen Gráfica?

Objetivo: Investigar cómo se enteró de la oportunidad de trabajo en la empresa.

Cuadro N° 8.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Redes Sociales. | | 0% |
| Anuncios en el periódico. | 1 | 5% |
| Recomendación. | 21 | 91% |
| Ferías de trabajo. | | 0% |
| Correo electrónico | 1 | 4% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 8.



Interpretación: Un 91% de los empleados encuestados argumentaron que se enteraron de la oportunidad laboral por medio de recomendaciones con personas del mismo rubro y personas que laboran en la empresa, lo que facilitó el proceso de reclutamiento para estas personas ya que al presentarse a la empresa ya contaban con una recomendación laboral. Otra parte de los empleados se dieron cuenta de la oportunidad de trabajo por medio de redes sociales, anuncios en el periódico, ferias de trabajo u correo electrónico.

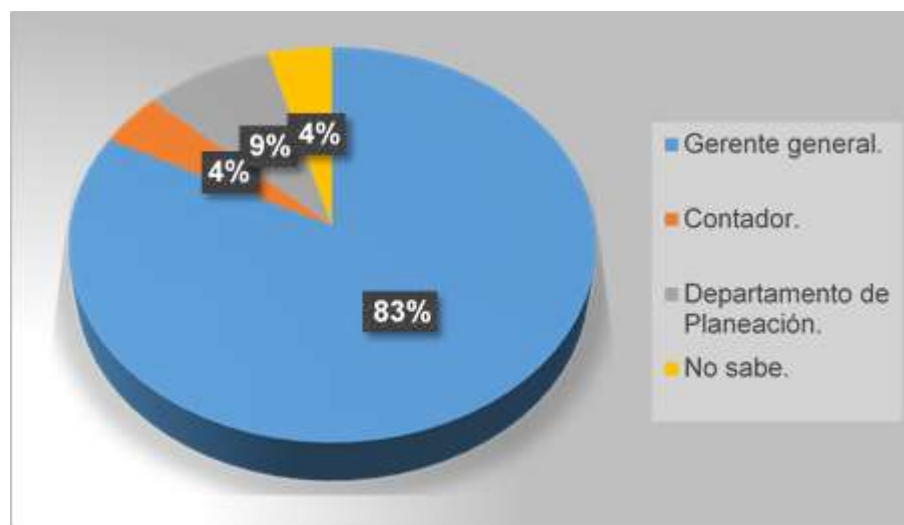
9. ¿Sabe usted quién es el encargado de contratar al personal de la empresa?

Objetivo: Conocer quién es el responsable de contratar al personal dentro de la empresa.

Cuadro N° 9.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Gerente general. | 19 | 83% |
| Contador. | 1 | 4% |
| Departamento de Planeación. | 2 | 9% |
| No sabe. | 1 | 4% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 9.



Interpretación: Según los datos obtenidos por parte de los empleados encuestados el 83% del personal saben que el gerente general es el encargado de contratar al personal de la empresa y el resto de los empleados respondieron que el contador general, el departamento de planeación y solo una persona manifestó no conocer quien los contrata.

10. ¿Cuáles de las siguientes técnicas formaron parte de su proceso de selección?

Objetivo: Conocer las técnicas que formaron parte para el proceso de selección del personal.

Cuadro N° 10.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Entrevista de selección. | 6 | 26% |
| Pruebas de personalidad. | | 0% |
| Prueba de conocimientos. | 6 | 26% |
| Experiencias previas. | 8 | 35% |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 13% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 10.



Interpretación: En los datos obtenidos por parte de los empleados el 26% expresaron que realizaron una entrevista de selección, lo que permitió a la empresa recolectar la mayor información posible sobre el comportamiento del colaborador expresaron que realizaron entrevista de selección y prueba de conocimientos, un 30%.

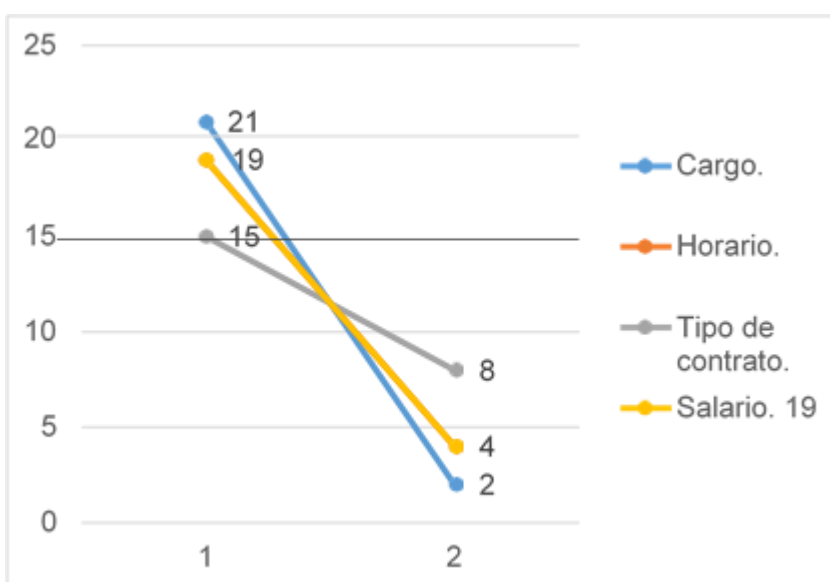
11. ¿Cuándo fue seleccionado le informaron oportunamente sobre los siguientes aspectos?

Objetivo: Verificar si la empresa brinda información oportuna que presta a sus empleados.

Cuadro N° 11.

| Respuesta | Si | No | Total | Frecuencia Si | Frecuencia No | Porcentaje |
|-------------------|----|----|-------|---------------|---------------|------------|
| Cargo. | 21 | 2 | 23 | 0.91304348 | 0.08695652 | 100% |
| Horario. | 19 | 4 | 23 | 0.82608696 | 0.17391304 | 100% |
| Tipo de contrato. | 15 | 8 | 23 | 0.65217391 | 0.34782609 | 100% |
| Salario. | 19 | 4 | 23 | 0.82608696 | 0.17391304 | 100% |

Gráfico N° 11.



Interpretación: Con los datos obtenidos se puede apreciar que los colaboradores al ser seleccionados para cubrir un puesto de trabajo fueron informados en aspectos sobre cargo a desempeñar, horario de trabajo y el tipo de contrato bajo el cual ha sido elegido para trabajar en la imprenta, lo que permite oportunamente que los empleados estén en concordancia para la ejecución de sus actividades diarias.

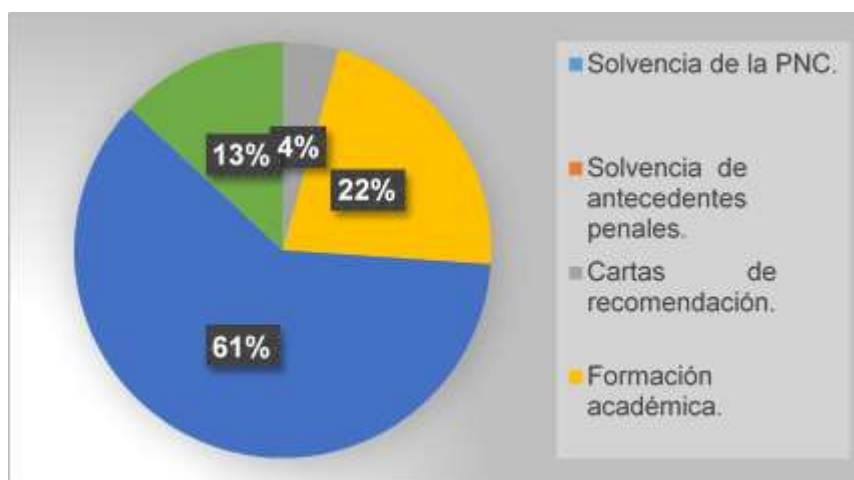
12. ¿Qué documentos le fueron solicitados para ser contratado?

Objetivo: Conocer que documentos que son solicitados para atestiguar la identificación del contratado.

Cuadro N° 12.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Solvencia de la PNC. | | 0% |
| Solvencia de antecedentes penales. | | 0% |
| Cartas de recomendación. | 1 | 4% |
| Formación académica. | 5 | 22% |
| DUI y NIT. | 14 | 61% |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 13% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 12.



Interpretación: Al ser contratados 6 de cada 10 de los colaboradores manifestaron que únicamente necesitaron presentar el Documento Único de Identidad (DUI) y Número de Identificación Tributario (NIT), como requisito indispensable para laborar en Imagen Gráfica El Salvador, y otro segmento importante manifestaron que para ser elegido se les solicito diplomas o títulos que respaldaran su formación académica.

13. ¿Conoce usted las responsabilidades que están bajo el cargo que desempeña?

Objetivo: Determinar si conocen las responsabilidades de los trabajadores con el cargo o actividad que desempeña dentro de la empresa.

Cuadro N° 13.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 23 | 100% |
| No | | 0% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 13.



Interpretación: Los trabajadores de Imagen Gráfica El Salvador manifestaron en su totalidad que saben cuáles son las responsabilidades que están bajo el cargo de cada uno y que por lo tanto esto facilita el trabajo en equipo y la comunicación entre los compañeros.

14. ¿Realiza actividades que no están bajo su cargo?

Objetivo: Conocer si todas las actividades correspondientes a un puesto están definidas por escrito.

Cuadro N° 14.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre. | 10 | 43% |
| A veces. | 11 | 48% |
| Nunca. | 2 | 9% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 14.



Interpretación: Con los datos obtenidos los empleados respondieron que realizan actividades que no están bajo su cargo porque tienen habilidades o experiencias con respecto a otros cargos o actividades dentro del área que se desempeñan, mientras que una cierta parte de los trabajadores a veces realizan actividades que no están bajo su cargo, el resto de ellos argumentaron que nunca realizan actividades que no están bajo sus responsabilidades por que evitan involucrarse en otras áreas o simplemente no les corresponde.

15. ¿Con que periodicidad la empresa realiza evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Conocer si la empresa realmente efectúa evaluación de desempeño a sus empleados.

Cuadro N° 15.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Diariamente | 7 | 30% |
| Una vez al año | 2 | 9% |
| Dos veces al año | 7 | 30% |
| Cada dos años | 0 | 0% |
| No hacen evaluación | 7 | 30% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 15.



Interpretación: Con los datos obtenidos los encuestados respondieron que no hay una calendarización para realizar la evaluación del desempeño formalmente, sin embargo, los empleados de la imprenta comentaron que se realizan supervisiones y controles diarios para medir el desempeño en cada proyecto asignado a un área determinada, al mismo tiempo manifestaron que dos veces al año realizan actividades con profesionales en la materia para profundizar, estudiar y evaluar el rendimiento de cada uno de los elementos de la empresa.

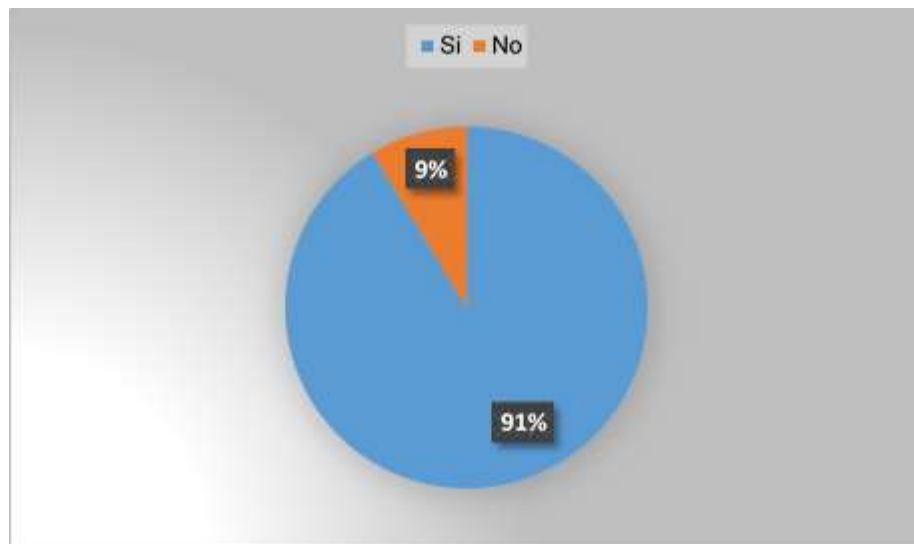
16. ¿Conoce los beneficios de empleado que proporciona la empresa?

Objetivo: Evaluar si el empleado conoce los beneficios que la empresa brinda al momento de ser contratado.

Cuadro N° 16.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 21 | 91% |
| No | 2 | 9% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 16.



Interpretación: La empresa ha sido eficiente en comunicar a los colaboradores sus beneficios, por tanto, al conocerlos resultará más sencillo para la empresa retener el talento humano que poseen, pero una minoría de ellos argumentaron que no conocen los beneficios que la empresa les proporciona.

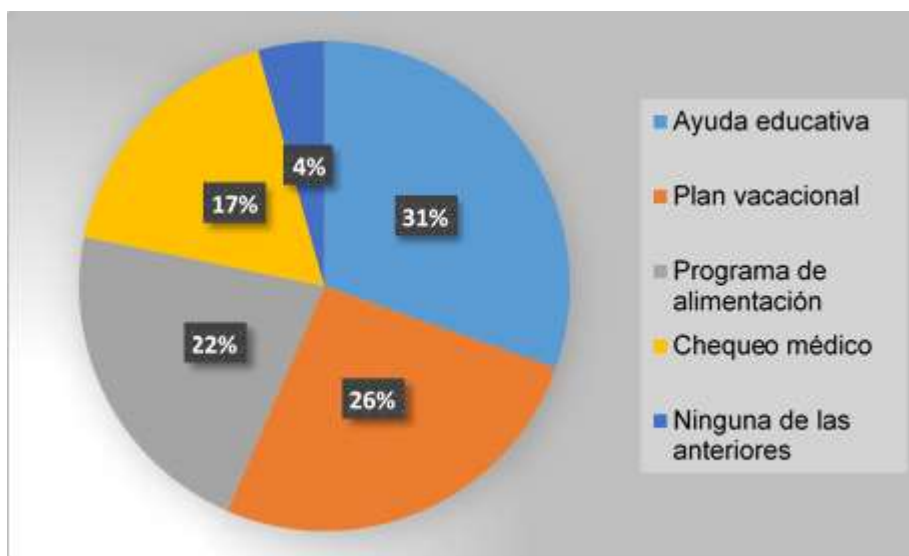
17. ¿De los beneficios que proporciona la empresa, ¿Cuáles son los que usted recibe?

Objetivo: Investigar si los empleados son informados de los beneficios que ofrece la empresa.

Cuadro N° 17.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Ayuda educativa | 7 | 30% |
| Plan vacacional | 6 | 26% |
| Programa de alimentación | 5 | 22% |
| Chequeo médico | 4 | 17% |
| Ninguna de las anteriores | 1 | 4% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 17.



Interpretación: Los colaboradores manifestaron que la empresa se enfoca en cuatro aspectos básicos: Descanso, educación, alimentación y salud, los cuales son necesarios para una de las funciones de la gestión del recurso humano “retención del talento humano”.

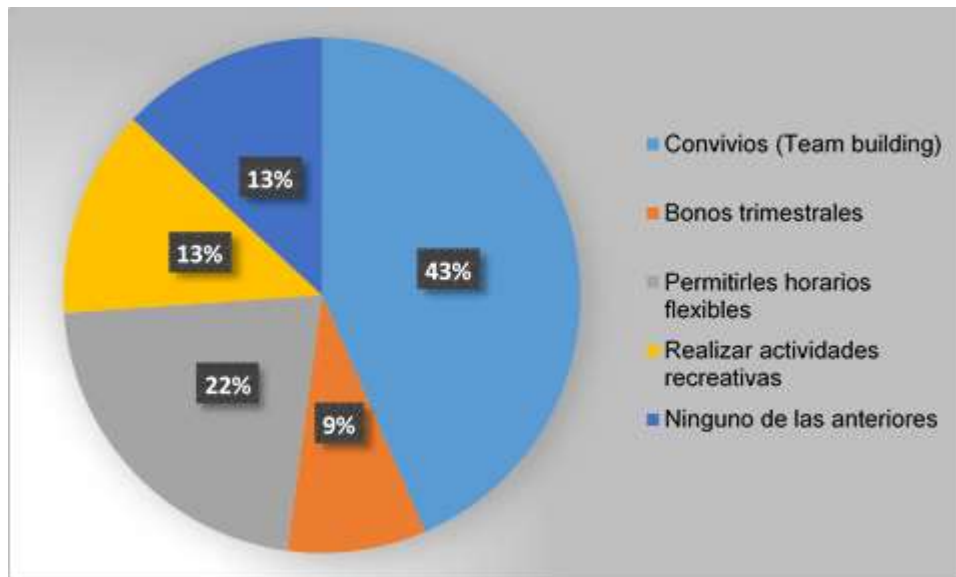
18. ¿Cómo motivan a los empleados que laboran en la empresa?

Objetivo: Evaluar si los métodos utilizados, son los idóneos para lograr que los empleados estén motivados.

Cuadro N° 18.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Convivios | 10 | 43% |
| Bonos trimestrales | 2 | 9% |
| Permitirles horarios flexibles | 5 | 22% |
| Realizar actividades recreativas | 3 | 13% |
| Ninguno de las anteriores | 3 | 13% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 18.



Interpretación: Los colaboradores contestaron que la empresa no se basa principalmente en incentivos económicos para motivar, sin embargo, los convivios son el principal factor motivacional el cual permite convivir con todos los elementos de la empresa, mejorar conductas y las relaciones interpersonales.

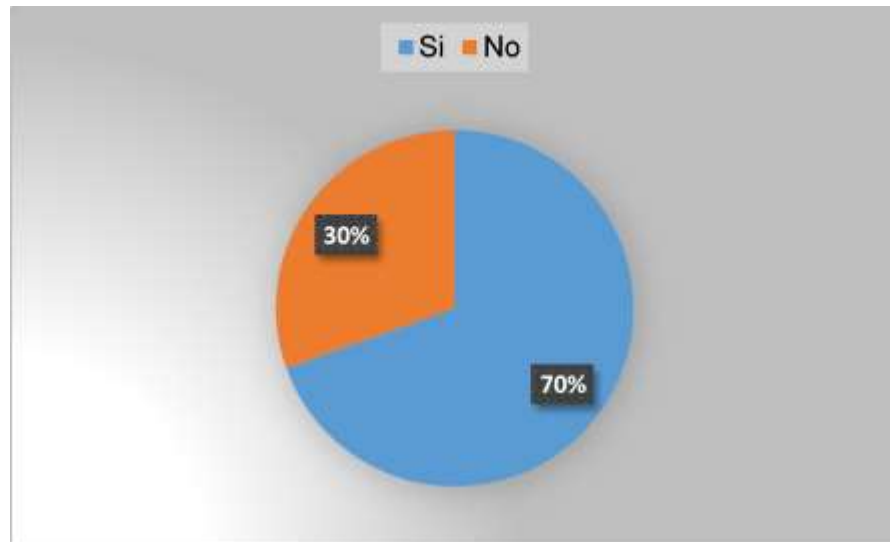
19. ¿Considera que un adecuado proceso de inducción facilita la integración del personal a la empresa?

Objetivo: Analizar si los procesos de inducción en la empresa permiten la incorporación de todos los empleados en la empresa.

Cuadro N° 19.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 16 | 70% |
| No | 7 | 30% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 19.



Interpretación: Los colaboradores contestaron que aproximadamente dos tercios de ellos considera que es preciso un adecuado proceso de inducción para obtener las herramientas y facilite los conocimientos previos para un buen desempeño de sus funciones ya que proporcionaría la integración de los empleados.

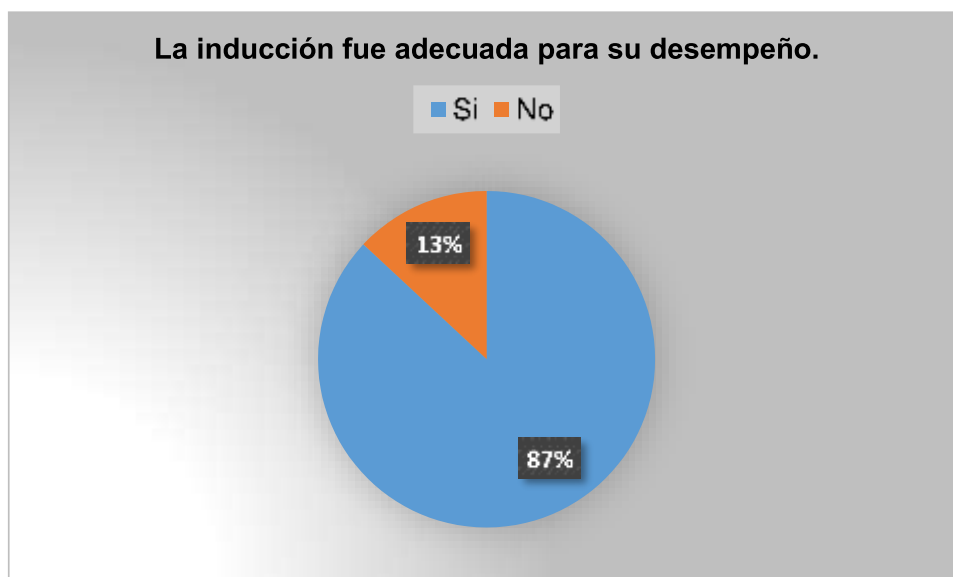
20. ¿Considera que la inducción para su cargo fue adecuada para el desempeño del mismo?

Objetivo: Determinar el nivel de efectividad que tiene el proceso de inducción para una adecuada orientación sobre las funciones que desempeñaran los colaboradores.

Cuadro N° 20.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 20 | 87% |
| No | 3 | 13% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 20.



Interpretación: De los colaboradores encuestados el 87% argumentó que el proceso de inducción de la empresa es efectivo para el desempeño del cargo asignado, sin embargo, hay un porcentaje que no está de acuerdo, ya que manifestaron que es informal por que no cuentan con un programa definido u entrenamiento que permita conectar al colaborador con cada una de las áreas donde se desenvolverá.

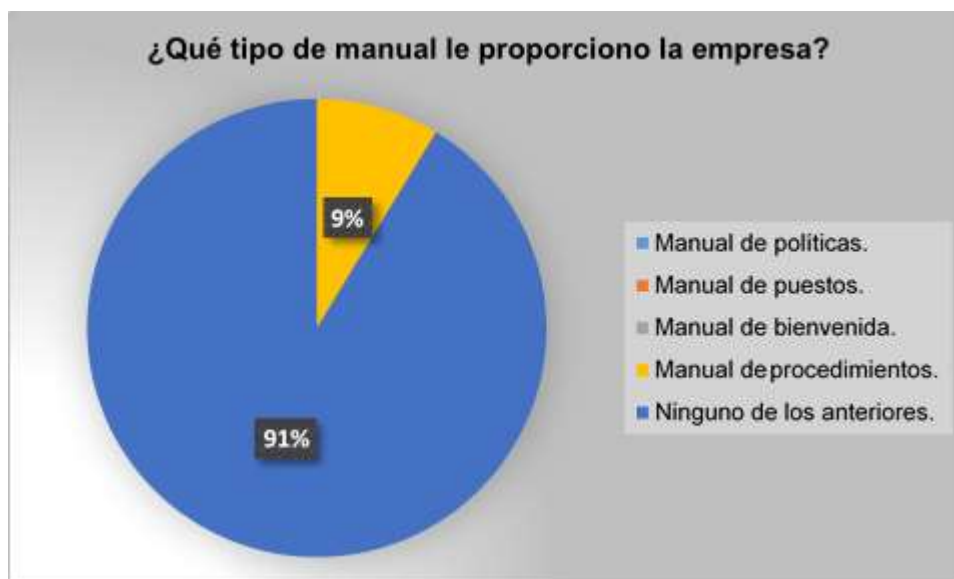
21. Al momento de su ingreso, ¿Qué tipo de manual le proporciono la empresa?

Objetivo: Conocer qué tipo de manuales proporciona la empresa a sus colaboradores como medios de información y orientación en sus actividades.

Cuadro N° 21.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Manual de políticas. | - | 0% |
| Manual de puestos. | - | 0% |
| Manual de bienvenida. | - | 0% |
| Manual de procedimientos. | 2 | 9% |
| Ninguno de los anteriores. | 21 | 91% |
| Total. | 23 | 100% |

Gráfico N° 21.



Interpretación: Del total de los encuestados el 91% respondió que la empresa no cuenta con herramientas administrativas como los manuales para la gestión del talento humano, por lo que hay una deficiencia en la comunicación entre área y área para su buen funcionamiento.

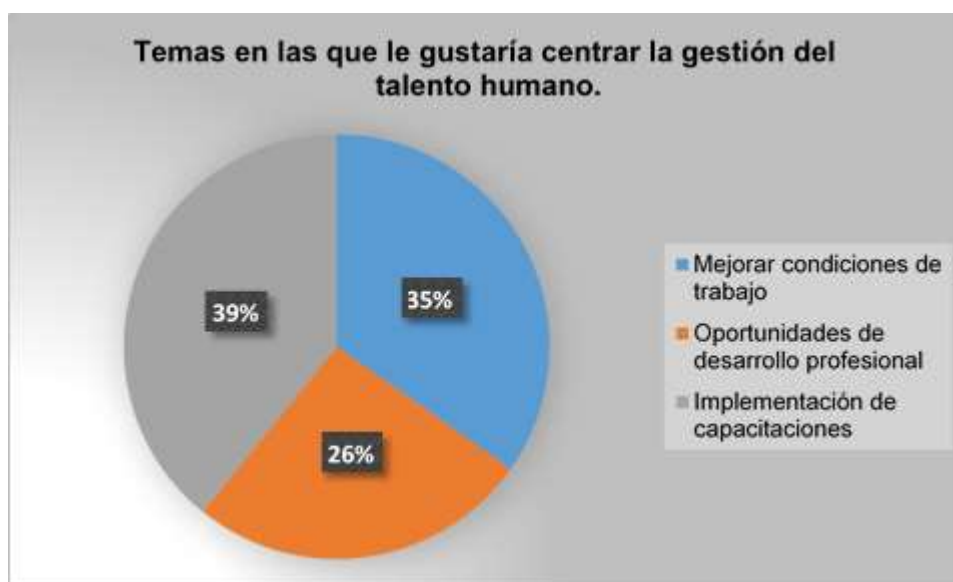
22. ¿En qué temas le gustaría que se centrara la gestión del talento humano en la empresa?

Objetivo: Identificar las necesidades de los colaboradores para mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la empresa.

Cuadro N° 22.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Mejorar condiciones de trabajo | 8 | 35% |
| Oportunidades de desarrollo profesional | 6 | 26% |
| Implementación de capacitaciones | 9 | 39% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 22.



Interpretación: De los datos recolectados por parte de los colaboradores argumentaron que se debe de capacitar a los empleados con temas que permitan enfocarse en los objetivos de la imprenta y mejorar el desempeño, así estos mejorar sus condiciones de trabajo e incrementar su desarrollo profesional.

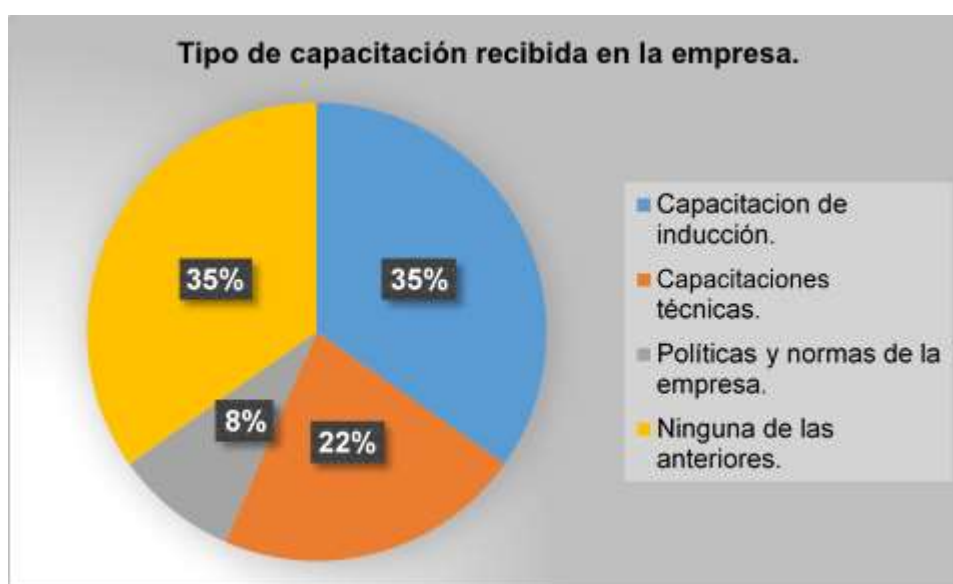
23. ¿Qué tipo de capacitación recibió en la empresa?

Objetivo: Conocer en qué áreas se centran las capacitaciones impartidas a los colaboradores de la empresa.

Cuadro N° 23.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Inducción. | 8 | 35% |
| Conocimientos técnicos. | 5 | 22% |
| Políticas y normas de la empresa. | 2 | 9% |
| Ninguna de las anteriores. | 8 | 35% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 23.



Interpretación: La empresa debería mejorar su programa de capacitaciones, ya que gran parte de ellas se centran en información que puede dar a conocerse en el proceso de inducción o en los manuales administrativos.

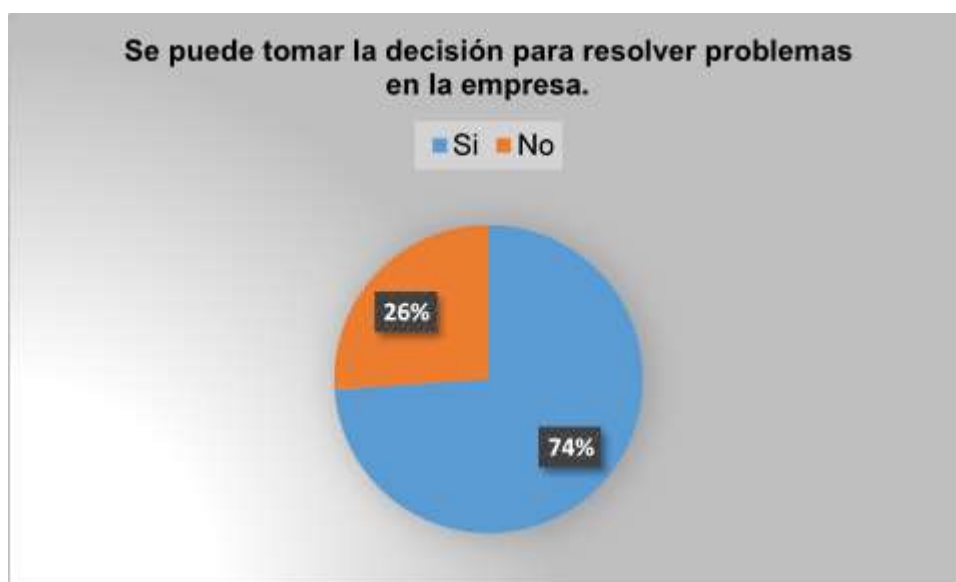
24. ¿Considera que tiene la opción de decisión y actuar en la resolución de problemas?

Objetivo: Determinar el grado de autonomía que tienen los colaboradores para resolver los problemas que se presentan en relación a las actividades que desempeñan.

Cuadro N° 24.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 17 | 74% |
| No | 6 | 26% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 24.



Interpretación: La empresa da importancia al desarrollo profesional de sus colaboradores y la participación de todos los elementos que integran la empresa, de esta manera aprovechan el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

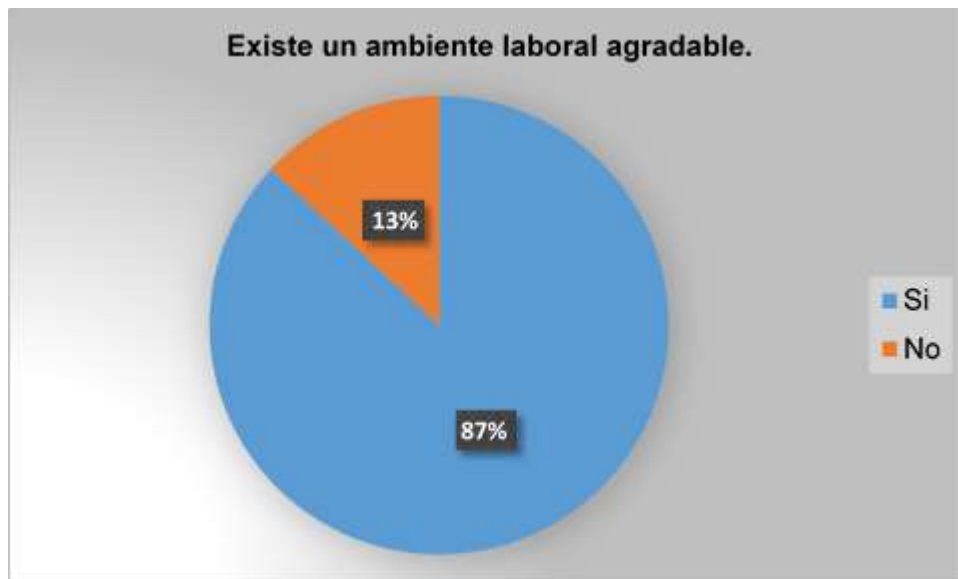
25. ¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?

Objetivo: Determinar las condiciones del ambiente laboral en la empresa.

Cuadro N° 25.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 20 | 87% |
| No | 3 | 13% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 25.



Interpretación: La mayor parte de los colaboradores poseen un alto grado de identificación con la empresa, existe una adecuada integración y un buen manejo en los niveles de conflicto, tomando lo anterior como elementos indispensables de un buen clima laboral.

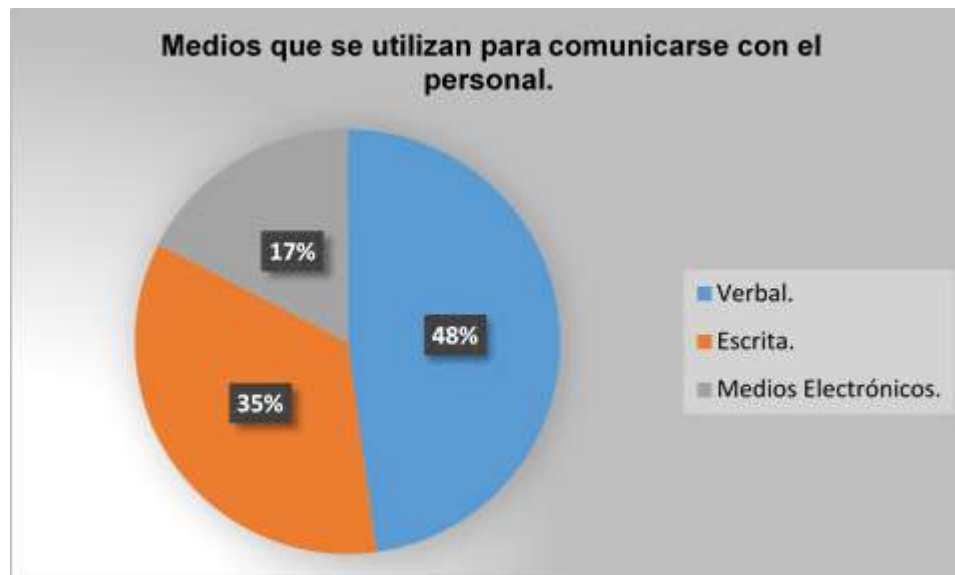
26. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para comunicarse con el personal?

Objetivo: Conocer las formas de comunicación a través del cual se transmite la información por las líneas de mando.

Cuadro N° 26.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Verbal. | 11 | 48% |
| Escrita. | 8 | 35% |
| Medios Electrónicos. | 4 | 17% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 26.



Interpretación: Existe comunicación en la estructura organizacional, ya que al hacerse de forma verbal garantiza en cierta medida transmitir los mensajes o indicaciones de manera acertada, sin embargo, podrían aprovecharse el traslado de información por medios electrónicos para maximizar la eficiencia y rapidez de las actividades.

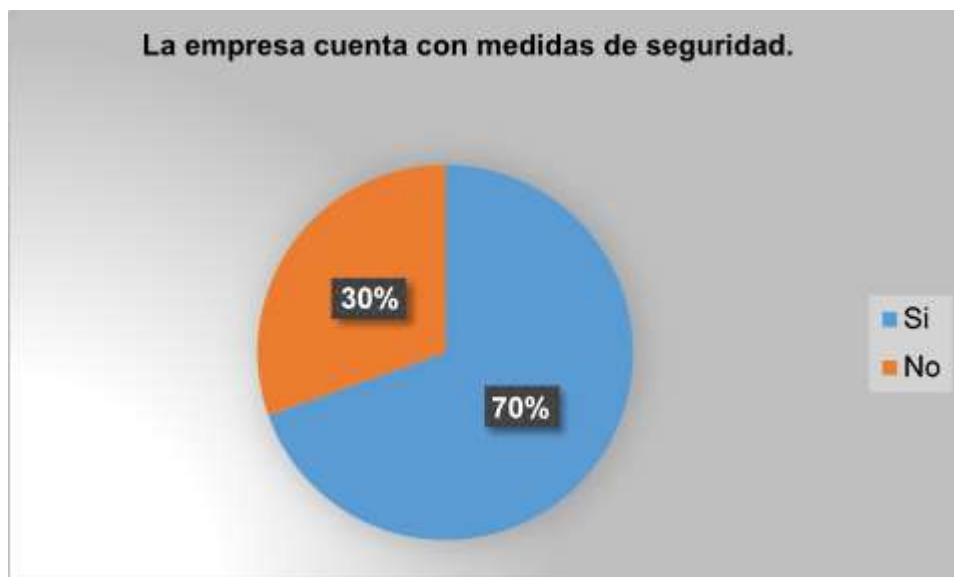
27. ¿La empresa cuenta con medidas de seguridad para la prevención de riesgos laborales?

Objetivo: Conocer si la empresa aplica medidas y desarrolla actividades para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Cuadro N° 27.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 16 | 70% |
| No | 7 | 30% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 27.



Interpretación: A partir de la información recolectada se pudo apreciar que la empresa cuenta con las medidas de seguridad en las áreas que corresponde, sin embargo, se aprecia que un 30% manifiesta lo contrario porque en su área de trabajo carecen de algunas medidas de seguridad para realizar sus actividades en óptimas condiciones.

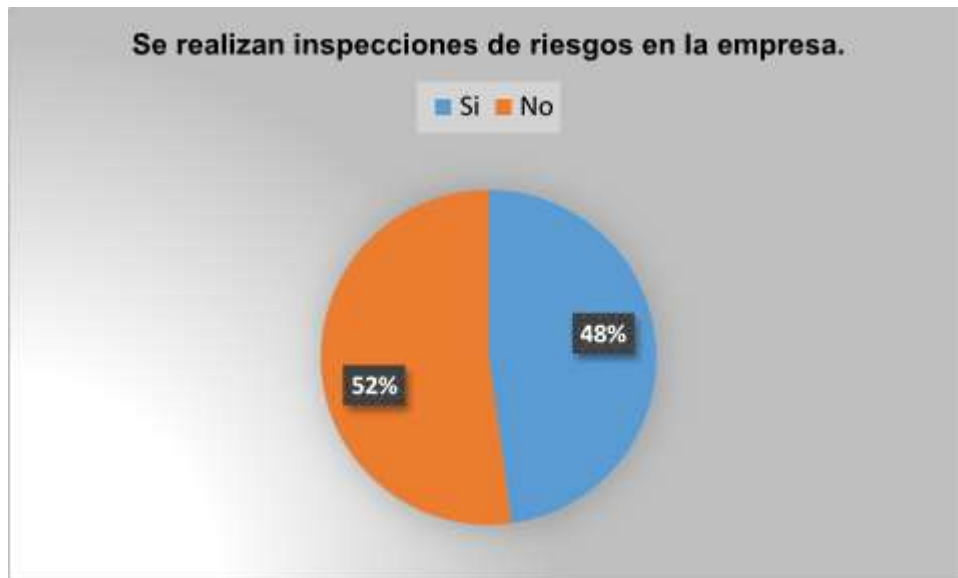
28. ¿Se realizan inspecciones para la prevención de riesgo en la empresa?

Objetivo: Determinar el alcance del sistema de seguridad ocupacional, factor que mejore la calidad de vida en el trabajo.

Cuadro N° 28.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 11 | 48% |
| No | 12 | 52% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 28.



Interpretación de datos: La compañía no cuenta con los controles necesarios para realizar inspecciones de riesgo frecuentemente en la empresa, lo cual puede contribuir a la disminución de la calidad de vida laboral.

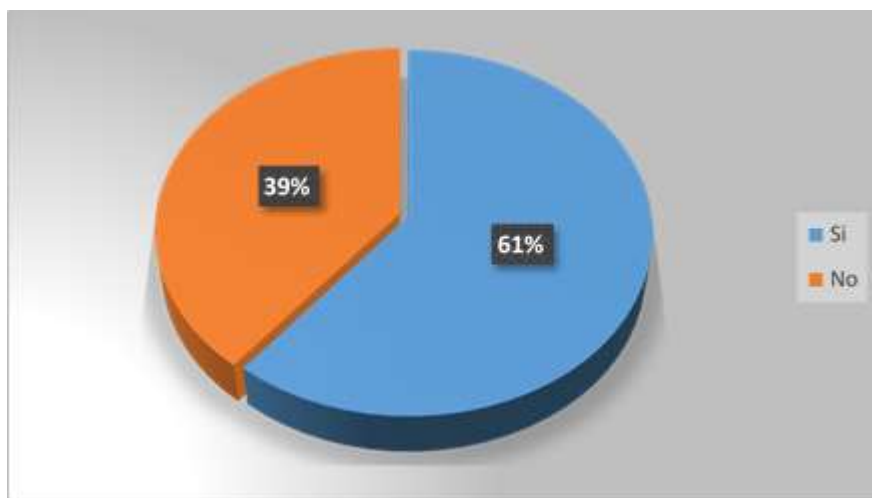
29. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados dentro de la empresa saben de la jerarquía organizativa donde laboran.

Cuadro N° 29.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 14 | 61% |
| No | 9 | 39% |
| Total | 23 | 100% |

Gráfico N° 29.



Interpretación de datos: De los colaboradores encuestados 6 de cada 10 de ellos manifestaron conocer la estructura jerárquica de la empresa, por otro lado, el resto de ellos argumentaron que desconocen sobre el tema.

Anexo N° 3: Cuestionario Competidores.

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



Tema: “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para fortalecer el desempeño de los empleados en la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo”.

Cuestionario dirigido a los competidores encargados de recursos humanos de las pequeñas empresas dedicadas al rubro de imprenta.

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de recursos humanos en las pequeñas imprentas del municipio de San Salvador, que permita realizar un diagnóstico de la situación actual sobre la gestión del personal.

La información que proporcione, será confidencial; usada para fines académicos.

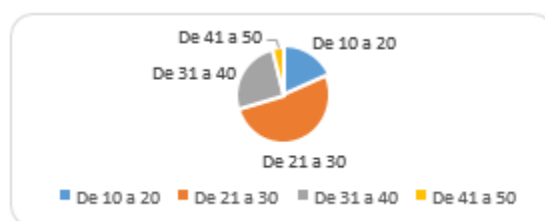
1. Número de empleados

Objetivo: Conocer el género de cada uno de los colaboradores encargados de Recursos humanos en el rubro de imprenta en el municipio de San Salvador.

Cuadro N° 1.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| De 10 a 20 | 5 | 19% |
| De 21 a 30 | 14 | 52% |
| De 31 a 40 | 7 | 26% |
| De 41 a 50 | 1 | 4% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 1.



Interpretación: Tres cuartos de las pequeñas imprentas en el municipio de San Salvador emplean entre 21-50 personas para la operatividad de la empresa.

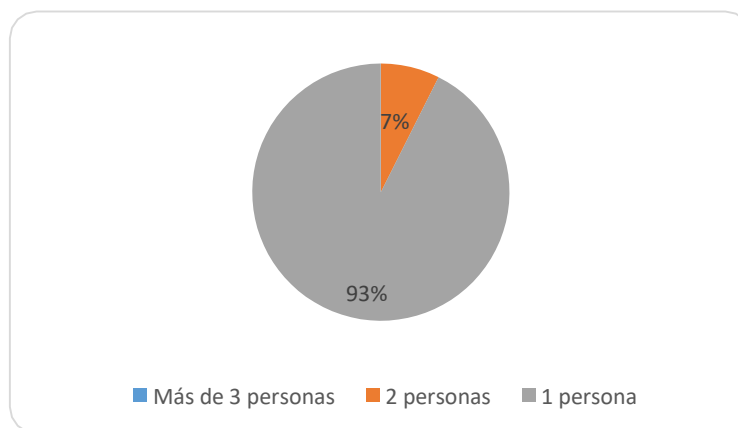
2. ¿Cuántas personas son las encargadas del área de recursos humanos?

Objetivo: Conocer cuántas personas conforman el departamento de recursos humanos de las empresas del rubro de imprentas en el área del municipio de San Salvador.

Cuadro N° 2.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| Más de 3 personas | 0 | 0% |
| 2 personas | 2 | 7% |
| 1 persona | 25 | 93% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 2.



Interpretación: La mayoría de las pequeñas imprentas presentan como máximo a una persona encargada del área de recursos humanos y solo un 1 de cada 14 empresas distribuye a dos personas estas responsabilidades.

3. ¿Cuál de las siguientes técnicas es la principal para el reclutamiento que utiliza la empresa?

Objetivo: Saber qué tipo de técnicas utilizan actualmente las empresas para atraer el recurso humano a la organización y aumentar las posibilidades de retenerlos una vez contratados

Cuadro N° 3.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Redes Sociales. | 23 | 85% |
| Consulta de los archivos de candidatos | 0 | 0% |
| Carteles o anuncios fuera de la empresa | 7 | 26% |
| Anuncios en el periódico | 2 | 7% |
| Contactos con otras empresas del mismo rubro | 21 | 78% |
| Ferias y conferencias de reclutamiento | 2 | 7% |

Interpretación: Del total de los encuestados la técnica principal para reclutar al personal es por medio de redes sociales ya que 8 de cada 10 imprentas utilizan este medio, seguido del contacto con otras empresas del mismo rubro con 3/4 de la población aproximadamente ya que se recomienda entre el personal que labora y 1/4 de las empresas además ponen información en la parte de afuera de la organización. Por otra parte, los medios menos utilizados son los anuncios de periódicos ferias de empleo y archivos de candidatos.

4. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal utilizan en la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son las técnicas de selección que actualmente las pequeñas imprentas usan para decidir quién cubrirá las vacantes disponibles.

Cuadro N° 4.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Entrevista de selección | 27 | 100% |
| Pruebas de conocimientos | 0 | 0% |
| Pruebas de personalidad | 0 | 0% |
| Experiencia previa | 20 | 74% |

Interpretación: Todas las pequeñas imprentas no realizan pruebas de conocimientos ni de personalidad para la selección del personal, únicamente realizan entrevista de selección además de que solo 3/4 de ellas aproximadamente también hacen pruebas con las experiencias previas de los candidatos.

5. ¿Qué documentos son solicitados al aspirante?

Objetivo: Identificar los documentos que las pequeñas imprentas exigen para que el candidato pueda ser elegido.

Cuadro N° 5.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|------------|
| Solvencia de la PNC | 16 | 59% |
| Cartas de recomendación | 22 | 81% |
| Antecedentes penales | 16 | 59% |
| Formación académica | 8 | 30% |

Interpretación: Más de la mitad de las pequeñas imprentas exigen a los candidatos presentar la solvencia policial, antecedentes penales y cartas de recomendación para la contratación de su personal mientras que solo 3 de cada 10 organizaciones exigen la formación como documento indispensable para poder ser elegido.

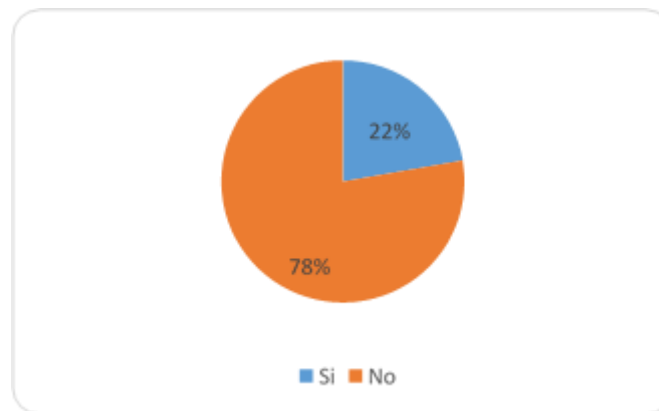
6. ¿Cuentan con manuales de puestos?

Objetivo: Indagar si las empresas en el rubro de imprenta cuentan con manuales de puestos para la definición de sus actividades.

Cuadro N° 6.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 6 | 22% |
| No | 21 | 78% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 3.



Interpretación: Menos de un cuarto de los competidores afirman tener manuales que definan cada puesto dentro de la organización mientras que la mayoría consultadas manifestaron que dentro de la empresa no cuentan con manuales de puesto ya que no poseen una descripción de las actividades que rigen las actividades o no tener conocimiento de estos.

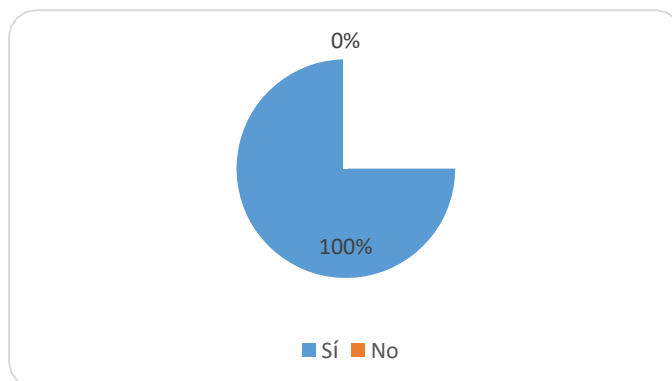
7. ¿Utilizan técnicas de evaluación del desempeño para los empleados?

Objetivo: Conocer si las empresas en el rubro de imprenta realizan evaluación para medir el desempeño del personal.

Cuadro N° 7.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 27 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 4.



Interpretación: En su totalidad las empresas indican que implementan técnicas para evaluar a sus empleados, esto con el fin de llevar un registro del rendimiento en cada actividad definida.

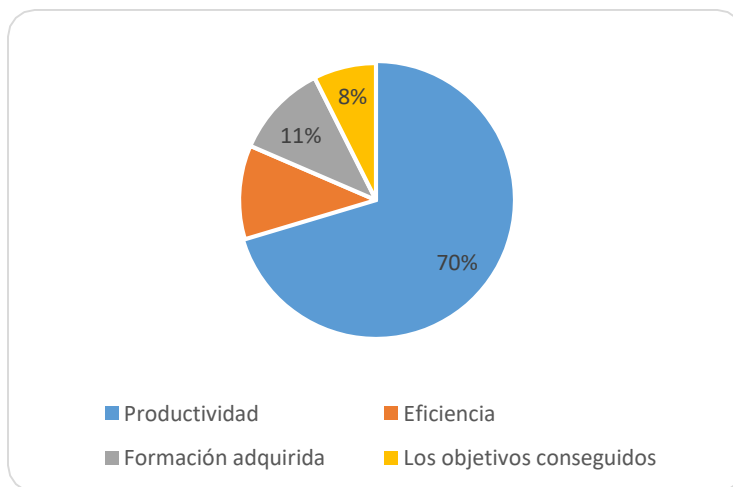
8. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el desempeño del empleado dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer los criterios que las organizaciones utilizan para evaluar el desempeño de los empleados dentro de la empresa.

Cuadro N° 8.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Productividad | 19 | 70% |
| Eficiencia | 3 | 11% |
| Formación adquirida | 3 | 11% |
| Los objetivos conseguidos | 2 | 7% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 5.



Interpretación: 7 de cada 10 de los competidores encuestados argumentaron la productividad en la empresa es un criterio importante para evaluar el desempeño, mientras que el resto contestaron que la eficiencia, la formación adquirida y los objetivos conseguidos. En las empresas es el factor determinante para la evaluación del desempeño.

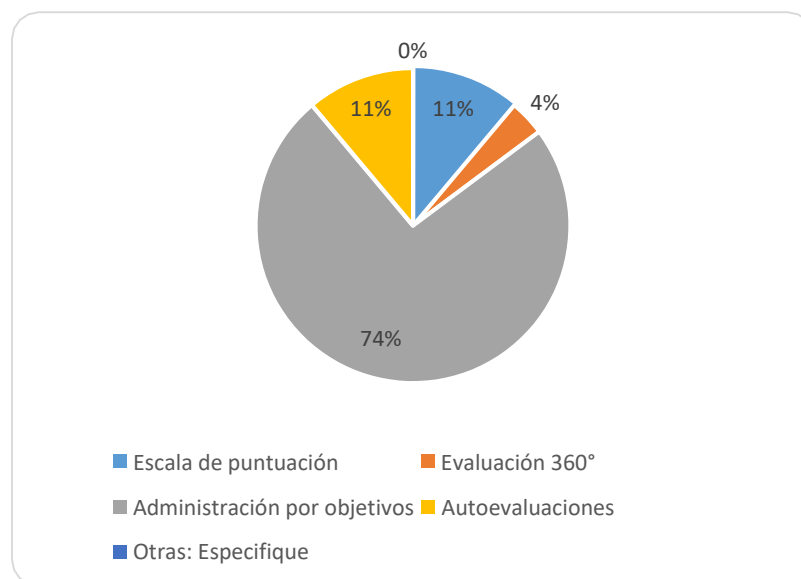
9. ¿Qué métodos de evaluación del desempeño utiliza?

Objetivo: Conocer que métodos utilizan las empresas para la evaluación del desempeño.

Cuadro N° 9.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|-------------|
| Escala de puntuación | 3 | 11% |
| Evaluación 360° | 1 | 4% |
| Administración por objetivos | 20 | 74% |
| Autoevaluaciones | 3 | 11% |
| Otras: Especifique | 0 | 0% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 6.



Interpretación: Tres cuartos aproximadamente de los competidores encuestados argumentaron que la administración por objetivos es el método que utilizan en su evaluación, mientras que el resto contestó que la escala de puntuación y evaluación 360° es el método ideal para su organización.

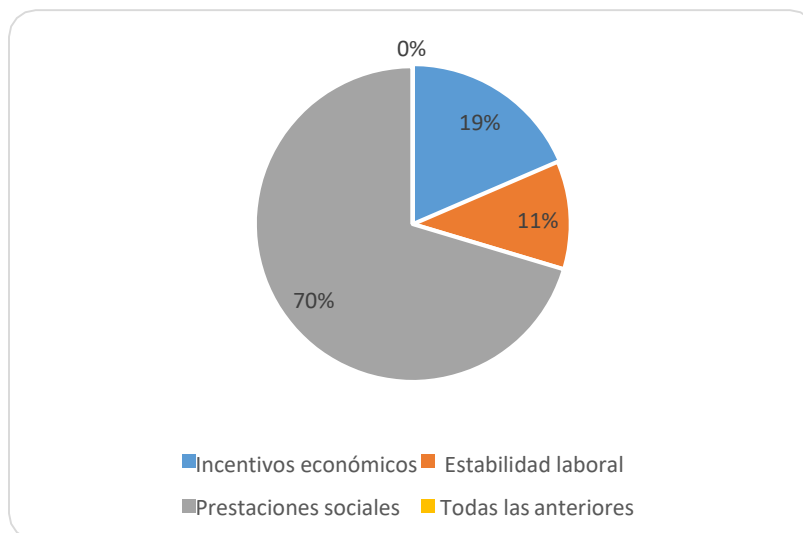
10. ¿Qué tipo de incentivos considera tienen mayor influencia en el rendimiento y productividad de los empleados?

Objetivo: Identificar qué tipos de incentivos influyen en el rendimiento y productividad de los empleados.

Cuadro N° 10.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|-------------|
| Incentivos económico | 5 | 19% |
| Estabilidad laboral | 3 | 11% |
| Prestaciones sociales | 19 | 70% |
| Todas las anteriores | 0 | 0% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 7.



Interpretación: De los competidores encuestados un 7 de cada 10 contestó que las prestaciones sociales influyen en el rendimiento de su trabajo, mientras que otra parte contestó que los incentivos económicos, y estabilidad laboral y una minoría argumentó que todas las opciones anteriores.

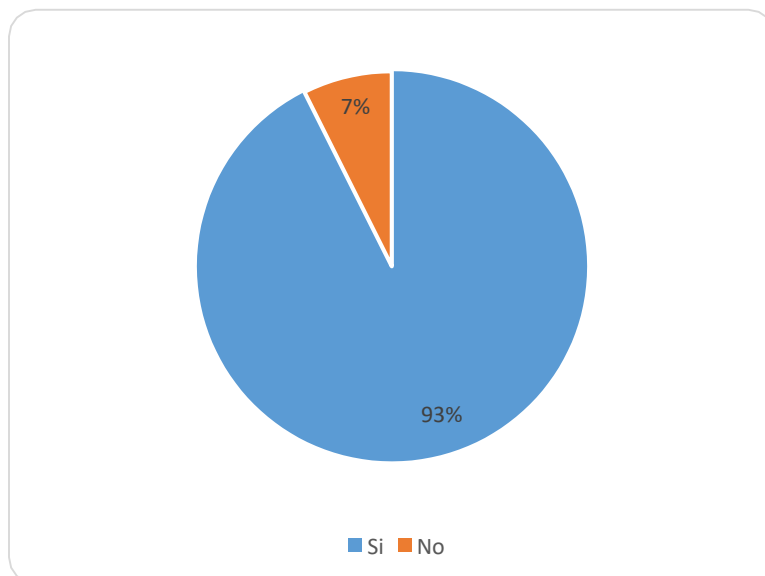
11. ¿Considera que la motivación de los empleados influye el rendimiento y productividad de los mismos?

Objetivo: Conocer si la motivación influye a los empleados en hacer sus actividades y cargos productivos.

Cuadro N° 11.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 25 | 93% |
| No | 2 | 7% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 8.



Interpretación: La gran mayoría de los competidores están de acuerdo en que la motivación es un factor importante para el rendimiento y la productividad de los colaboradores, por otro lado, es una participación escasa o casi nula de la empresa que no está de acuerdo con que la motivación es influyente en desempeño de los empleados.

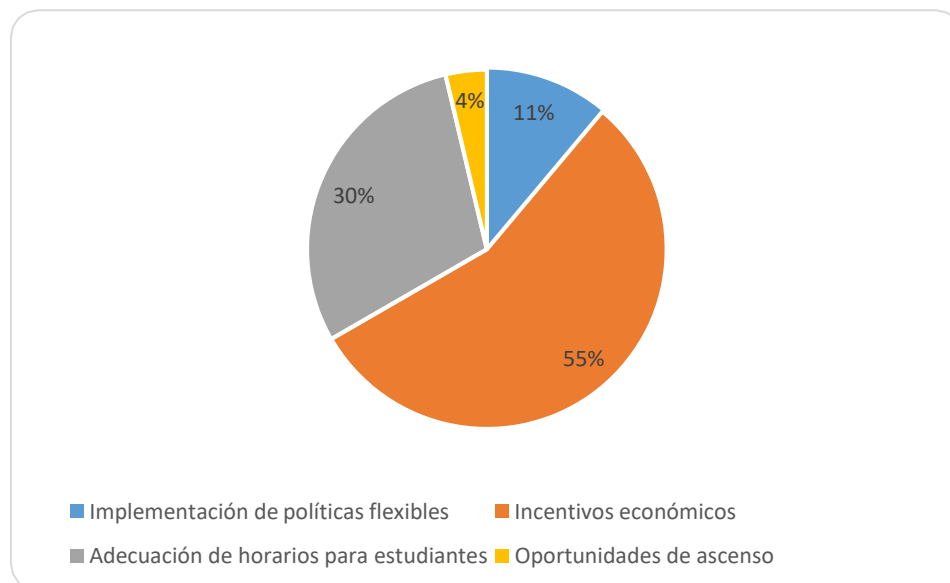
12. ¿Qué técnicas utilizan para motivar a los colaboradores?

Objetivo: Conocer que técnicas utilizan para motivar los colaboradores dentro de la empresa.

Cuadro N° 12.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Implementación de políticas flexibles | 3 | 11% |
| Incentivos económicos | 15 | 56% |
| Adecuación de horarios para estudiantes | 8 | 30% |
| Oportunidades de ascenso | 1 | 4% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 9.



Interpretación: Aproximadamente la mitad de las pequeñas imprentas indican que motivar a los empleados por medio de los incentivos económicos es uno de los principales indicadores de responsabilidad, eficiencia y compromiso con el desarrollo de las actividades, al mismo tiempo la adecuación de horarios para estudiantes permite que los empleados puedan lograr sus objetivos tanto profesionales como personales.

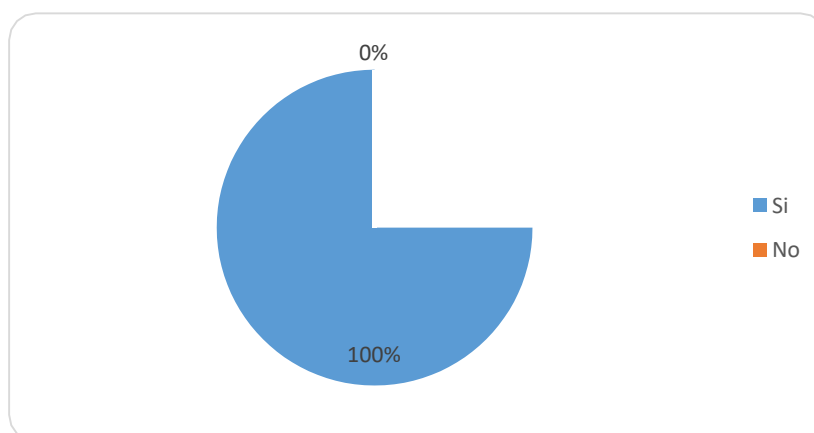
13. ¿Considera que un adecuado proceso de inducción facilita la integración del personal a la empresa?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que tiene la implementación de un proceso adecuado de inducción en la integración del personal.

Cuadro N° 13.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 27 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 10.



Interpretación: Todos los empleados que conforman las pequeñas empresas del rubro de imprenta coinciden en la importancia que tiene implementar un adecuado proceso de inducción, esto con el objetivo de facilitar la integración y posterior desempeño de los nuevos colaboradores.

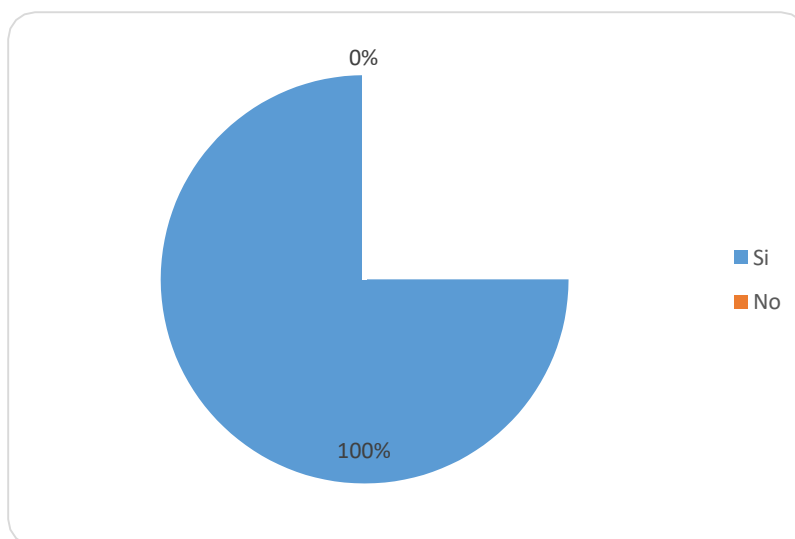
14. ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran el desempeño laboral?

Objetivo: Indagar si las capacitaciones mejoran el desempeño de los empleados.

Cuadro N° 14.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 27 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 11.



Interpretación: Todos los colaboradores coinciden en que contar con un programa capacitaciones mejora el desempeño del personal al posibilitar la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades o al reforzamiento de estas.

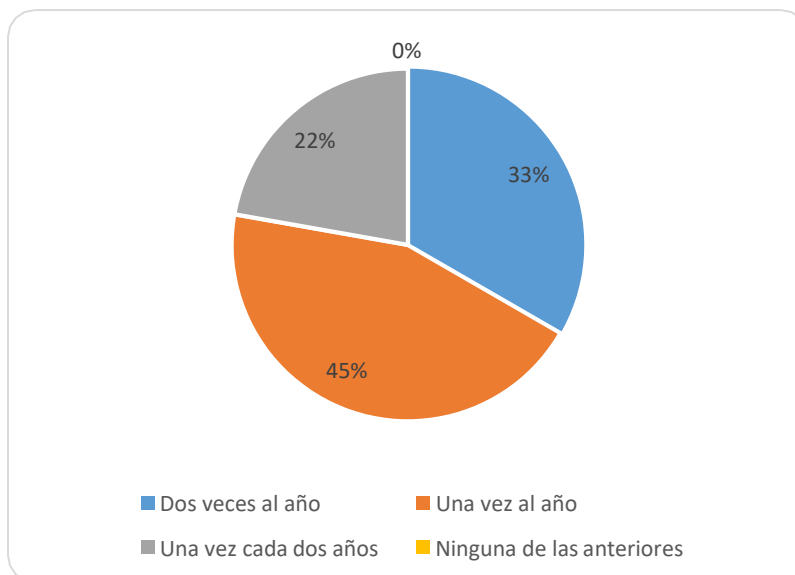
15. ¿Con que frecuencia se imparten capacitaciones para los empleados?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que la empresa otorga a la preparación y mejora de las habilidades de sus colaboradores en pro de obtener mejores resultados y beneficios.

Cuadro N° 15.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Dos veces al año | 9 | 33% |
| Una vez al año | 12 | 44% |
| Una vez cada dos años | 6 | 22% |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 12.



Interpretación: De los resultados obtenidos se puede concluir que las empresas conocen la importancia de capacitar a su personal, sin embargo, necesitan invertir más tiempo y recursos en capacitar a sus colaboradores, ya que lo anterior permite una resolución mucho más rápida de los problemas, ahorrando tiempo en las tomas de decisiones por parte del personal y por tanto la posibilidad de ahorrar recursos en la empresa.

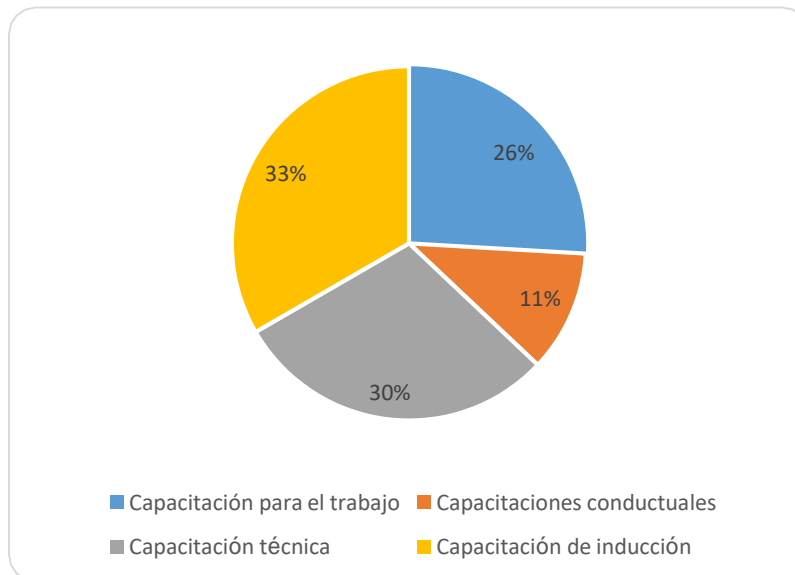
16. ¿Qué tipo de capacitaciones se imparten a los empleados de la empresa?

Objetivo: Determinar el área de desarrollo profesional a la que las empresas otorgan mayor importancia.

Cuadro N° 16.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|-------------|
| Capacitación para el trabajo | 7 | 26% |
| Capacitaciones conductuales | 3 | 11% |
| Capacitación técnica | 8 | 30% |
| Capacitación de inducción | 9 | 33% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 13.



Interpretación: De 27 encargados de recursos humanos, 24 de ellos concuerdan que las capacitaciones técnicas son las que más se desarrollan para sus colaboradores, lo cual significa que se busca primordialmente mejorar los resultados a través del desempeño del personal, sin embargo se da menor importancia a los aspectos conductuales y emocionales de los mismos, y ya que gran parte de los problemas laborales son producto de las relaciones interpersonales, se concluye que debería darse una mayor relevancia a capacitar al personal, en aspectos como el manejo de conflictos, comunicación, liderazgo, etc.

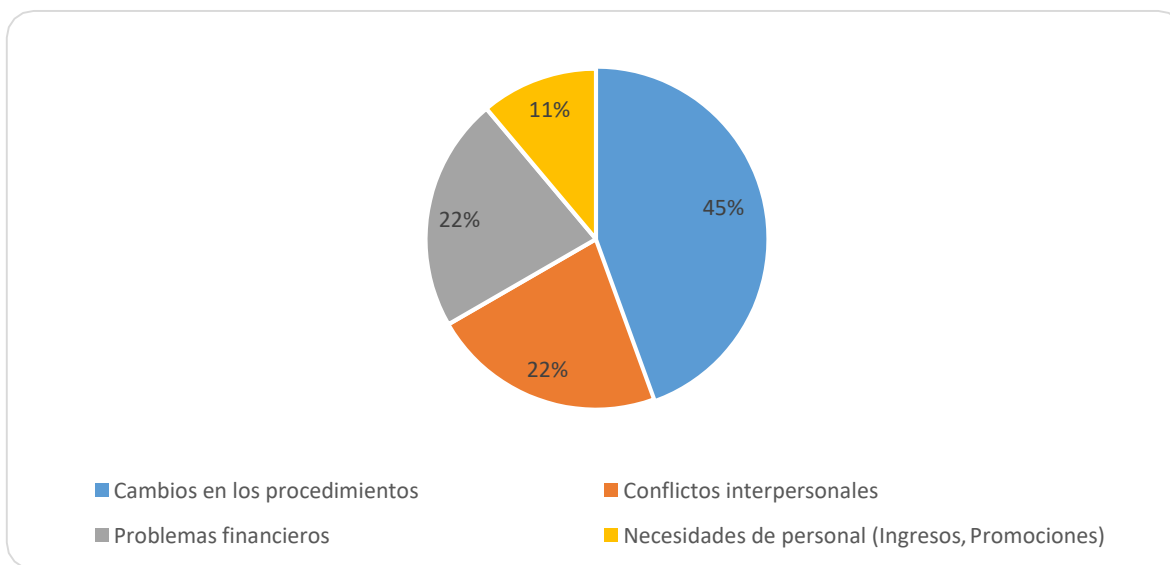
17. ¿Bajo qué criterios se determinan las necesidades de capacitación?

Objetivo: Identificar los factores que determinan el tipo y necesidad de capacitación.

Cuadro N° 17.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Cambios en los procedimientos | 12 | 45% |
| Conflictos interpersonales | 6 | 22% |
| Problemas financieros | 6 | 22% |
| Necesidades de personal (Ingresos, Promociones) | 3 | 11% |
| Total. | 27 | 100% |

Gráfico N° 14.



Interpretación: De 27 encargados de recursos humanos, 24 de ellos concuerdan en que la decisión de capacitar al personal surge como una necesidad para la resolución de problemas internos (financieros y de personal) así como por cambios en los procedimientos, siendo las necesidades personales de cada empleado las que menos influyen.

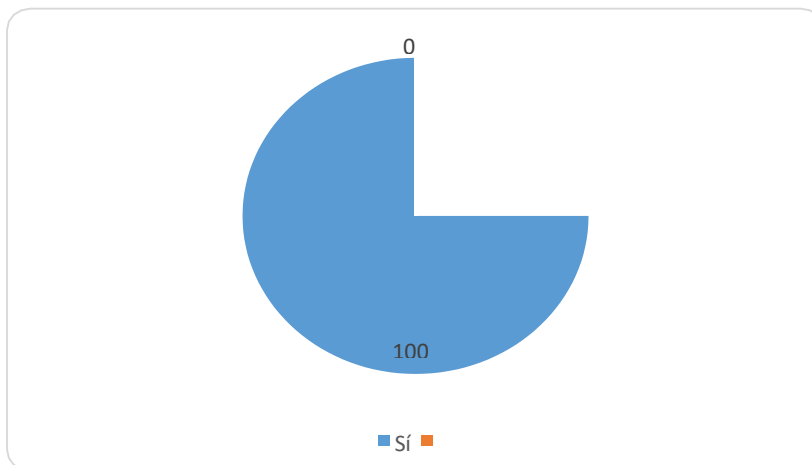
18. ¿Considera que el ambiente laboral es un factor clave para retener a los empleados?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que las empresas otorgan al ambiente.

Cuadro N° 18.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Sí | 27 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total. | 27 | 100% |

Gráfico N° 15.



Interpretación: Todos los encargados de recursos humanos concuerdan en que un buen ambiente laboral entendido como buenas relaciones interpersonales, programas de capacitación, buena comunicación, auto realización, etc., influye en la decisión de los colaboradores de permanecer dentro de la empresa y por tanto desarrollar un sentido de pertenencia con la misma.

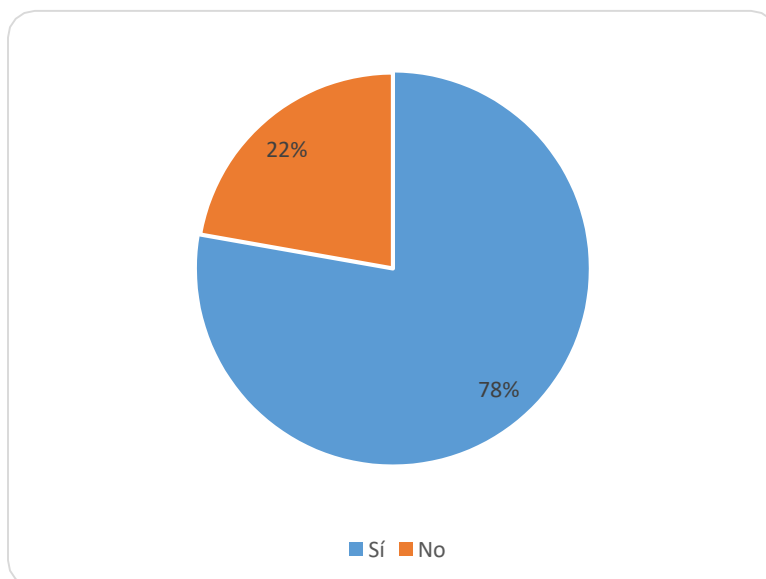
19. ¿Los empleados están familiarizados con la misión visión y objetivos de la empresa?

Objetivo: Determinar la relación que existe entre las estrategias empresariales, expresadas en las funciones que desempeñan los colaboradores, y la filosofía de la empresa.

Cuadro N° 19.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Sí | 21 | 78% |
| No | 6 | 22% |
| Total. | 27 | 100% |

Gráfico N° 16.



Interpretación: De 27 encargados de recursos humanos, 21 de ellos expresan conocer la filosofía empresarial lo cual es un indicador de una relación coherente entre los objetivos, metas y acciones de los empleados y las estrategias empresariales.

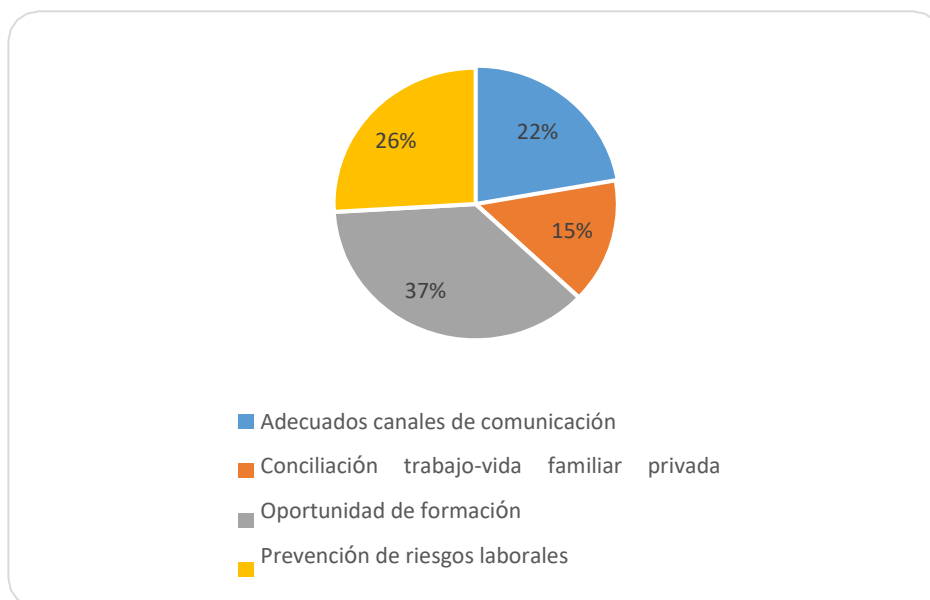
20. ¿Cuál de los siguientes criterios determinan la calidad de vida dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar qué criterio prevalece según los encargados de recursos humanos de cada empresa para lograr una calidad de vida en la misma.

Cuadro N° 20.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Adecuados canales de comunicación | 6 | 22% |
| Conciliación trabajo-vida familiar privada | 4 | 15% |
| Oportunidad de formación | 10 | 37% |
| Prevención de riesgos laborales | 7 | 26% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 17.



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados concuerdan en que el nivel de calidad laboral se establece en función de las necesidades de desarrollo y crecimiento profesional, así como de la buena comunicación en función de la eficiencia de los procesos, otorgando menor importancia a otros factores como la prevención de riesgos laborales.

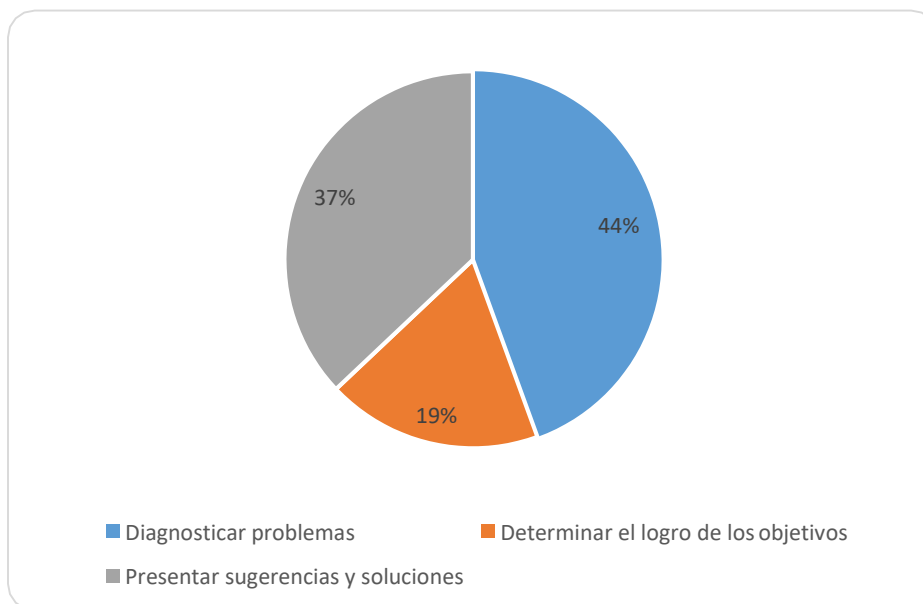
21. ¿Qué criterios utiliza para auditar al personal?

Objetivo: Identificar si los encargados de recursos humanos conocen la función principal del proceso de auditoría en la empresa.

Cuadro N° 21.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Diagnosticar problemas | 12 | 44% |
| Determinar el logro de los objetivos | 5 | 19% |
| Presentar sugerencias y soluciones | 10 | 37% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 18.



Interpretación: Las empresas tienen como objetivo prevenir o corregir las acciones del personal que no contribuyan al logro de los objetivos, verificando los procedimientos que se utilizan para el desarrollo de los mismos.

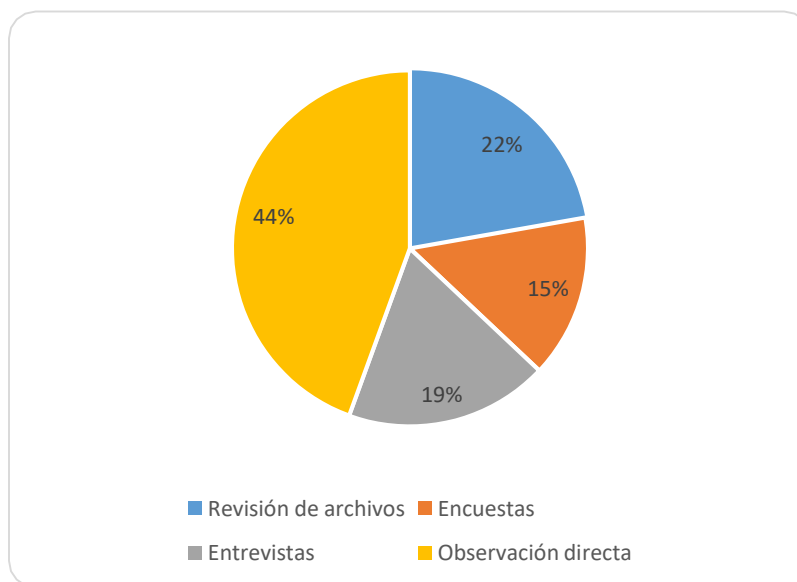
22. ¿Qué técnicas utilizan para auditar al personal?

Objetivo: Identificar las técnicas utilizadas para conocer la estructura del recurso humano de la empresa.

Cuadro N° 22.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| Revisión de archivos | 6 | 22% |
| Encuestas | 4 | 15% |
| Entrevistas | 5 | 19% |
| Observación directa | 12 | 45% |
| Total | 27 | 100% |

Gráfico N° 19.



Interpretación: Más de la mitad de las empresas en cuestión expresa que el uso de bases de datos y la observación directa representan las técnicas mayormente utilizadas para conocer la estructura de su recurso humano.

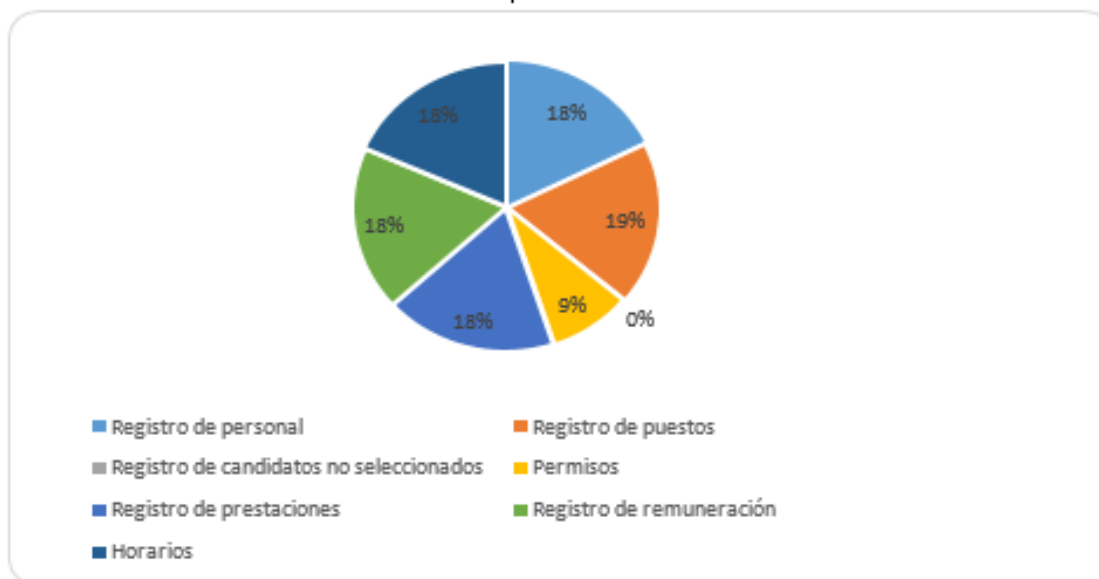
23. ¿Qué registros conforman la base de datos de la empresa?

Objetivo: Conocer el contenido fundamental de la documentación registrada por parte de las empresas.

Cuadro N° 23.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Registro de personal | 26 | 96% |
| Registro de puestos | 27 | 100% |
| Registro de candidatos no seleccionados | 0 | 0% |
| Permisos | 13 | 48% |
| Registro de prestaciones | 27 | 100% |
| Registro de remuneración | 27 | 100% |
| Horarios | 27 | 100% |

Gráfico N° 20.



Interpretación: Todas las pequeñas imprentas del municipio de San Salvador, en su base de datos contienen registros del personal, de sus puestos, prestaciones, remuneración y horarios laborales, además de contar con el registro de los candidatos que no fueron seleccionados, y menos de la mitad conlleva un registro de los permisos particulares del personal que trabaja en la organización.

Anexo N° 4: Lista de cotejo.

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




Tema: “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para fortalecer el desempeño de los empleados en la pequeña empresa dedicada al rubro de imprenta en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo”.

Objetivo: Identificar a través de la observación directa las condiciones en la Empresa Imagen Gráfica El Salvador S.A de C.V., realiza la gestión del talento humano.

| N° | ASPECTOS A EVALUAR | SI | NO |
|----|---|----|----|
| 1 | Los empleados conocen el organigrama de la empresa. | X | |
| 2 | Conocen la filosofía de la institución. | X | |
| 3 | La filosofía se encuentra plasmada en la empresa. | X | |
| 4 | Los valores se encuentran definidos y plasmados. | | X |
| 5 | La empresa cuenta con políticas. | | X |
| 6 | Los empleados mantienen buena actitud en la oficina y en sus lugares de trabajo. | X | |
| 7 | Existe respeto entre los compañeros de oficina. | X | |
| 8 | Los empleados reciben reconocimiento por su buen desempeño. | X | |
| 9 | Las oficinas poseen las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades. | X | |
| 10 | Los expedientes del personal se encuentran archivados en físico. | X | |
| 11 | Existen puestos de trabajos que contemplan doble asignación de tareas. | X | |
| 12 | Todos los empleados cuentan con la escolaridad idónea para desempeñar un puesto administrativo. | | X |
| 13 | Existe conocimiento oportuno sobre el uso de la tecnología. | | X |
| 14 | Se les brinda atención médica a los empleados. | X | |
| 15 | Cuenta con un programa de inducción y convivencia. | | X |
| 16 | Tiene oportunidad para seguir estudiando | X | |
| 17 | Posee una excelente convivencia entre los trabajadores | X | |
| 18 | El personal conoce los reglamentos y leyes de la institución | X | |
| 19 | La empresa realiza capacitaciones | X | |
| 20 | Posee criterios para la evaluación del desempeño | X | |
| 21 | Realiza adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección | | X |
| 22 | Realiza el proceso de evaluación del desempeño | X | |
| 23 | Transmite los resultados de la evaluación al personal | X | |
| 24 | Realiza capacitaciones que promuevan la mejora del desempeño. | X | |
| 25 | Los perfiles están elaborados por competencias | X | |
| 26 | Posee señalizaciones de seguridad | X | |
| 27 | Cuenta con señales de advertencia para la seguridad del personal | X | |
| 28 | La empresa ha señalado salida de emergencia, punto de encuentro y zona de refugio | X | |

Anexo Nº 5: Entrevista de Selección.

|  ENTREVISTA DE SELECCIÓN | |
|---|---|
| Nombre del Aspirante: | |
| Cargo al que aspira: | |
| Fecha de entrevista: | |
| Objetivo: Identificar y corroborar las competencias que el aspirante ha manifestado en el curriculum de acuerdo a los requerimientos del perfil del puestos. | |
| ENTREVISTA. | |
| 1 | ¿Qué lo motivó a presentar su currículum o solicitud? |
| 2 | ¿Cómo se dio cuenta de la vacante? |
| 3 | ¿Qué sabe o conoce usted de la empresa? |
| 4 | ¿Qué trabajos ha desempeñado anteriormente? |
| 5 | ¿Por qué renunció o lo despidieron de su antiguo trabajo? |
| 6 | ¿Por qué motivo desea cambiar de trabajo? |
| 7 | ¿Estaría dispuesto a que se consulte con su jefe anterior sobre su desempeño? |
| 8 | ¿Cuenta con disponibilidad inmediata para ocupar un puesto de trabajo? |
| 9 | ¿Se siente satisfecho con su trabajo? |
| 10 | Comente un logro que lo/la haya hecho sentir satisfecho en su última experiencia |
| 11 | Comente una situación en la cual alcanzó la perspectiva de su jefe |
| 12 | ¿Por qué debería ser contratado? |
| ESTUDIOS. | |
| 13 | ¿Por qué eligió esta profesión? |
| 14 | ¿Desea continuar su formación académica? |
| 15 | ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo profesional y personal? |
| 16 | ¿Ha realizado estudios adicionales relacionados con su área de especialización? |
| 17 | ¿Cuáles son los últimos eventos relacionados a su profesion en los que participó? |
| PERSONAL. | |
| 18 | ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? |
| 19 | ¿Considera ser una persona que toma la iniciativa? |
| 20 | ¿Cuáles son sus prioridades como profesional? |
| 21 | ¿Cuáles considera que son sus defectos? |
| 22 | ¿Cuáles son sus cualidades? |
| 23 | ¿Qué actividades disfruta mas con su familia? |
| 24 | ¿Padece de alguna enfermedad? |
| 25 | ¿Cómo se describiría? |

Esta entrevista se utilizará al momento que el aspirante entre a la imprenta con el objeto de interaccionar para producir un intercambio de información a través de preguntas, así como también demostrará que es la persona adecuada para cubrir la vacante y cuenta con las aptitudes, actitudes y conocimientos.

Anexo Nº 6. Contrato de Trabajo.

IMAGEN GRÁFICA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.



Yo, Víctor Alonso del Cid, con DUI 02771831-5 NIT: 0613-120967-101-7 y NRC: 159243-1, actuando en calidad de Representante Legal, de Imagen Gráfica El Salvador, S.A de C.V., con NIT: 0614-020313-101-0 y NRC: 224372-3, en adelante “usuario”, tengo a bien aceptar los términos de registro y utilización de los servicios para mi empresa, que en adelante me denominaré “el trabajador”; por medio de la presente convenimos en celebrar el presente **CONTRATO DE TRABAJO**, sujeto a las estipulaciones siguientes: **a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:** El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____, además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si lo hubiere y el reglamento interno de trabajo; **b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DEL SERVICIO:** El presente contrato se celebra por tiempo indefinido a partir del día _____ de _____ del corriente año; **c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** El lugar de prestación de servicios será donde el Patrono estime conveniente, por la naturaleza del Trabajo, las oficinas principales serán en colonia manzano calle Alberto Sánchez #1015 San Jacinto, San Salvador, de esta ciudad; **d) HORARIO DE TRABAJO:** El horario será de cuarenta y cuatro horas semanales; **e) EL SALARIO, FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO:** El Salario que recibirá el trabajador por sus servicios será de _____ DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en concepto de sueldo mensual, el pago se hará quincenalmente en DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, en las oficina de San Jacinto, San Salvador; **f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:** El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales necesarios para un buen desarrollo de su trabajo, que se entregan en perfecto estado y deben ser devueltas así por el trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos; **h)** En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes por el reglamento interno 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. **I)** Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, 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 al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente contrato.- En fe de lo cual firmamos, en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año dos mil ____.-
f. _____ f. _____

Imagen Gráfica El Salvador, S. A. de C. V.

TEL: (503) 2208-6712

Colonia Manzano, calle Alberto Sánchez #1015, San Jacinto, San Salvador, El Salvador, Centro América.

imagengrafica@gmail.com