

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



ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL CONSORCIO FERRETERO DEL LITORAL S.A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE ZACATECOLUCA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Mártir Aquino, Esmeralda Del Carmen	MA06011
Palacios Cañenguez, Gabriel José	PC09063
Parada Peñate, Ronald Ernesto	PP09048

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2020

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

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

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Vice-decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías  
Secretaria: Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Dir. Gral. de procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Meléndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias  
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez  
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

**FEBRERO 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Esmeralda del Carmen Mártir Aquino**

Doy gracias a Dios y a la Santísima Virgen María, por darme fortaleza y paciencia para finalizar mis estudios; a mi esposo Pedro Constanza, mi hija Isis Valentina quienes siempre estuvieron apoyándome en los momentos difíciles y ser mi motivación para seguir perseverando, por este logro académico. A mis padres y hermanas por sus muestras de cariño, por compartir mis alegrías y tristezas. A mis compañeros Gabriel y Ronald por ser parte de este equipo de trabajo y poder alcanzar esta meta juntos.

### **Gabriel José Palacios Cañénguez**

Agradezco primero a mi papito Dios quien fue el que me otorgo fortaleza, sabiduría y bendiciones en toda mi carrera. A la Santísima Virgen María por acompañarme en todo. A mi Madre Estelita pilar fundamental en mi vida, por su comprensión y apoyo incondicional y ser un ejemplo. A mi papá por su amor incondicional, mis hermanos que siempre han estado para mí, mi abuela, mi tía, mis primas y demás familia, amigos y sobre todo a mis compañeros de trabajo de graduación por tener la paciencia y convicción, muchas gracias. Este triunfo es para todos ustedes.

### **Ronald Ernesto Parada Peñate**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar este logro, por darme la fortaleza en los momentos más difíciles de la carrera, por darme sabiduría y paciencia para poder llegar a este día, agradezco a mi esposa Princesita Cristabel Torres de Parada quien ha estado conmigo en todos los momentos de mi carrera universitaria, a mi hijo Ronald Dagoberto Parada Torres quien fue mi inspiración para seguir siempre adelante, de igual manera quiero agradecer

a mis padres Ana Luz Peñate López y Juan Francisco Ramírez quienes ya gozan de la presencia del señor y sé que desde el cielo se regocijan de este logro obtenido.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCION .....	iii
I. CAPITULO I GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL CONSORCIO FERRETERO DEL LITORAL S.A DE C.V. Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	2
A. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS. 2	
1. Marco conceptual .....	2
B. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	4
1. Marco histórico de la administración de Recursos Humanos .....	4
2. Técnicas de la administración de Recursos Humanos y su vinculación con los ambientes de la organización:.....	6
3. Técnicas de la administración de Recursos Humanos aplicadas sobre las personas:..	6
4. Carácter contingencial de la administración de Recursos Humanos.....	7
5. La administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de Staff.....	7
6. Políticas de Recursos Humanos.....	8
7. Objetivos de la administración de Recursos Humanos .....	8
8. Marco histórico de la administración de Recursos Humanos en El Salvador .....	9
9. Áreas de la unidad de Recursos Humanos, definición y funciones. ....	10

C.	DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR .....	13
1.	Empresa .....	13
2.	Pequeña Empresa.....	14
D.	GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL CONSORCIO FERRETERO DEL LITORAL S.A DE C.V.....	15
1.	Marco histórico de la pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero Del Litoral S.A de C.V. ....	15
2.	Misión y visión de la pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero Del Litoral S.A de C.V. ....	18
3.	Organigrama de la empresa Consorcio Ferretero Del Litoral S.A DE C.V. ....	21
E.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL .....	22
1.	Ley primaria.....	22
2.	Ley secundaria .....	22
3.	Ley terciaria.....	27
II.	CAPÍTULO II. “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL CONSORCIO FERRETERO DEL LITORAL S.A DE C.V.” .....	29
A.	Planteamiento del problema.....	29
1.	Antecedentes .....	29
B.	Objetivos de la investigación.....	30

1. General.....	30
2. Específicos .....	30
C. Metodología de Investigación.....	31
1. Método de Investigación.....	31
2. Métodos Auxiliares .....	31
3. Tipo de Investigación.....	32
4. Diseño de la Investigación.....	32
5. Técnicas e Instrumentos de recolección de información .....	32
6. Fuentes de Información .....	42
7. Ámbito de la Investigación.....	43
8. Unidades de Análisis.....	43
9. Determinación del Universo y Muestra.....	44
10. Procesamiento de la Información .....	44
D. Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos en la pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V. ....	45
1. Análisis e Interpretación del diagnóstico de la administración de Recursos Humanos.....	45
2. Análisis e Interpretación del diagnóstico de la unidad de Recursos Humanos.....	46
E. Alcances y Limitaciones .....	53
1. Alcances.....	53

2.	Limitaciones .....	54
F.	Conclusiones y Recomendaciones .....	54
1.	Conclusiones.....	54
2.	Recomendaciones.....	55
III.	CAPÍTULO III: Propuesta de Organización y Funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño en la empresa Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V.....	58
A.	Importancia.....	58
B.	Objetivos. ....	58
1.	General.....	58
2.	Específicos. ....	58
C.	Contenido de la propuesta. ....	59
1.	Organización de la unidad de Recursos Humanos. ....	59
2.	Procedimientos de la unidad de Recursos Humanos. ....	64
D.	Recursos necesarios para la implementación. ....	76
1.	Humano.....	76
2.	Material.....	76
3.	Financiero.....	77
E.	Etapas de la implementación. ....	78
4.	Presentación. ....	78

5. Discusión.....	78
6. Aprobación. ....	79
7. Difusión. ....	79
8. Ejecución.....	79
9. Supervisión y Actualización.....	79
F. Cronograma de implementación de la propuesta.....	80
IV. Bibliografía .....	81
V. Anexos .....	84

Anexo 1: Guía de preguntas

Anexo 2: Tabulación e interpretación de los cuestionarios

Anexo 3: Formulario de análisis y descripción de puestos

Anexo 4: Formulario de requisición de personal para plaza vacante

Anexo 5: Formulario de solicitud de empleo

Anexo 6: Formulario de hoja de servicio del personal que labora en la empresa

Anexo 7: Manual de bienvenida

Anexo 8: Cotización de papelería, materiales, mobiliario y equipo de oficina

## RESUMEN

La pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A. de C.V.; ha enfrentado ciertas dificultades administrativas, esto le ha impedido crecimiento, competitividad y un pleno desarrollo de las actividades relacionadas con los empleados. Puesto que en una organización es importante una eficiente gestión del capital humano para que el rendimiento de este sea lo más alto posible.

Es por tal razón que es necesario realizar una investigación que permita definir las actividades propias de la administración del talento humano. De ahí la importancia de la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos, para fortalecer el desempeño del personal. Además, del aporte que beneficiará a la empresa de manera práctica en todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación. A su vez contribuirá con información que determinará la necesidad de contratar personal, aumentando las oportunidades de empleo para personas residentes de la zona, que cumplan con los criterios que el puesto requiera.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de entrevistas y encuestas dirigidas al Representante Legal y a todo el personal que labora en la empresa.

Con lo anterior se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la empresa y cabe mencionar que la población encuestada, y la persona entrevistada considera la propuesta de la unidad de Recursos Humanos como necesaria, y están dispuestos a cooperar en el impulso de esta

propuesta junto al grupo de trabajo para llevar a la práctica todo lo que se les plantea en esta investigación.

Como conclusión se tiene que una sola persona ejerce las funciones que debería tener la unidad de recursos humanos, y esta a su vez tiene responsabilidades de toda la administración de la empresa, lo que provoca una sobrecarga de trabajo y retrasos a la persona encargada de dichas funciones, por lo que no se cuenta con una unidad recursos humanos.

## INTRODUCCION

El funcionamiento de la unidad de Recursos Humano es esencial para el desarrollo de la empresa, ya que permite que los colaboradores ejerzan sus actividades de manera óptima y eficiente con el único objetivo de cumplir los objetivos institucionales trazados a través de un tiempo estipulado.

El primer capítulo aborda aspectos teóricos sobre la administración de Recursos Humanos, de igual manera describe generalidades sobre la pequeña empresa comercial consorcio ferretero del litoral lugar donde se realiza la investigación.

A continuación se realiza una breve mención sobre la historia de la administración de Recursos Humanos, para luego conceptualizar los temas que abarcan la organización Funcionamiento y desempeño de la unidad de Recurso Humanos, técnicas de la administración del Recurso Humano su vinculación con los ambientes de la organización y subprocesos que la involucran como reclutamiento, selección, contratación, inducción, y capacitación.

La información teórica será fundamental para el desarrollo de los siguientes capítulos del trabajo de investigación.

A partir del capítulo II se desarrollaran los parámetros de investigación con el fin de conocer la situación actual de la Administración Recursos Humanos de la pequeña empresa Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V

Se detallan los objetivos, importancia, alcances limitaciones, métodos y técnicas utilizadas para la recolección de datos suficientes para el procesamiento, análisis e interpretación de la información para realizar el respectivo Diagnóstico, el cual se utilizara para el planteamiento de la propuesta de la Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.

Concluida la situación actual de la empresa a partir de los resultados obtenidos en temas puntuales de organización y funcionamiento de la unidad de Recurso Humanos, buscando en específico las actividades de reclutamiento de personal, selección, contratación, análisis y descripción de puestos, Evaluación del Desempeño, remuneración, capacitación y desarrollo y plan de carreras, para tomar una decisión sobre la situación actual de la administración del Recurso Humano, generando las respectivas conclusiones y Recomendaciones de la investigación realizada, que generen mayor satisfacción para la organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos.

Finalmente en el capítulo III se presenta la propuesta la cual surgió a partir de la realización de la situación actual desarrollada en el capítulo II, se desarrollan los objetivos que se pretenden con la Organización y Funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos, la importancia de su implementación y todos sus componentes que conlleva su creación.

Se presenta el diseño a seguir el cual está compuesto por el ámbito de aplicación, objetivos, políticas, valores, actividades y sus componentes adecuados para su respectiva ejecución, de igual manera se desarrollan las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y compensación y sus respectivos flujogramas, por otro lado se presentan los manuales de Bienvenida, descripción de puestos, evaluación del desempeño los cuales tienen como objetivo proporcionar los lineamientos a seguir para su desarrollo con el propósito de mejorar el rendimiento del personal que labora en la empresa.

## **CAPÍTULO I**

**GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
COMERCIAL CONSORCIO FERRETERO DEL LITORAL  
S.A DE C.V. Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

## A. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

### 1. *Marco conceptual*

#### a) Organización

“Es la unidad compuesta por dos o más personas que funcionan coordinada y conscientemente para lograr un objetivo común con el cual se espera obtener un resultado en un periodo previamente determinado”<sup>1</sup>

“Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”<sup>2</sup>

A partir de lo anterior se define como:

La unidad de dos o más componentes relacionados entre sí, que buscan alcanzar un objetivo en común de forma eficiente, haciendo uso de los recursos disponibles en todas las actividades que se realizan dentro de una organización.

#### b) Funcionamiento

“Es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y de toda organización, de la planeación de Recursos Humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. “Administración Moderna de Personal”. Edit. ECAFSA México 2009

<sup>2</sup>Alfaro Castellanos Mérida del Carmen, Administración de Personal, Primera Edición 2012

<sup>3</sup>RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. “Administración Moderna de Personal”. Edit. ECAFSA México 2009

“Es el proceso de combinar el trabajo de las personas o grupos, que deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se realizan sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática y coordinada de los esfuerzos posibles”<sup>4</sup>

A partir de lo anterior se define como:

Proceso por medio el cual se ejecutan las tareas asignadas para desarrollar de forma eficiente las actividades de organización y planeación dentro de una empresa, combinando los elementos necesarios entre los individuos que participan en el desarrollo de las mismas.

c) Desempeño

“Es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo. Estas medidas de desempeño también resultan útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto.”<sup>5</sup>

“Es un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización debido a que busca revisar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de objetivos, apoyar a fortalecer áreas débiles, identificar a las personas con potencial, incentivar el auto perfeccionamiento, y sobre todo a detectar la brecha existente entre los resultados de la persona y las expectativas que se tienen del puesto”<sup>6</sup>

A partir de lo anterior se define como:

---

<sup>4</sup>Alfaro Castellanos Mérida del Carmen, Administración de Personal, Primera Edición 2012

<sup>5</sup>Alfaro Castellanos Mérida del Carmen, Administración de Personal, Primera Edición 2012

<sup>6</sup>Alfaro Castellanos Mérida del Carmen, Administración de Personal, Primera Edición 2012

Método utilizado dentro de una organización con el objetivo principal de detectar debilidades dentro de sus miembros que permitan ser mejoradas a través de los diferentes métodos de capacitación, de igual manera proporciona un grado de rendimiento esperado por parte de la administración el cual se ve reflejado en el cumplimiento de metas y objetivos planteados, generando incentivos económicos o sociales para todos los colaboradores.

## B. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

### 1. *Marco histórico de la administración de Recursos Humanos*

“Es necesario destacar que el ser humano siempre ha vivido tratando de satisfacer sus necesidades, desde las básicas o de subsistencia, hasta las que hoy en día consideramos modernas, debido a tal fenómeno, el ser humano siempre ha tenido la necesidad de agruparse, para buscar la mejor forma de satisfacer necesidades tales como: alimentación techo, vestuario, medicinas, pertenencia, estima y otras de tal manera que, llega un momento de buscar mejores métodos o formas para aprovechar al máximo la energía, el interés, la ideas y todo lo concerniente a las capacidades físicas, mentales, emocionales y espirituales.

En la época antigua, era normal que el aprendizaje de un determinado oficio se iniciara en casa, con la enseñanza de los padres.

Es en la época de la revolución industrial, cuando se da la modalidad de los aprendices en talleres artesanales. Esta especialización se iba transmitiendo a los nuevos aprendices. Luego este aprendizaje se transfería a otros talleres y así se multiplicaba el conocimiento”<sup>7</sup>

“La administración de recursos humanos surgió debido a que las instituciones eran cada vez más complejas y se encontraban en continuo crecimiento, teniendo sus orígenes durante los años 1900-2000, como consecuencia de la Revolución Industrial denominándose en ésta época relaciones industriales donde las personas eran consideradas una materia prima más, es decir, un recurso más de producción junto con las maquinas, equipo y capital, siendo su objetivo

---

<sup>7</sup>SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

únicamente vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses del lugar donde trabajaban, caracterizándose así una estructura organizativa centralizada donde la toma de decisiones correspondía únicamente a la alta gerencia. Con el paso del tiempo en la década de 1950, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, denominándose para ese entonces Administración de Personal, teniendo como objetivo principal administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente de la época, así como también administrar los conflictos y no solo mediar ante ellos. Diez años más tarde en 1960 la legislación se volvió obsoleta, mientras que los desafíos fueron cada vez más grandes, a partir de esto fue que las personas empezaron a ser consideradas como recursos fundamentales. Surgiendo así en la década de 1970 el concepto de Administración de Recursos Humanos, fue hasta entonces que las personas empezaron a ser consideradas como seres dotados de inteligencia, habilidades y destrezas que contribuían a la innovación de las instituciones dejando de ser así un elemento sin vida de producción. Ahora bien, a partir de 1990 como consecuencia de los avances tecnológicos y que los cambios son cada vez más rápidos, imprevisibles e inesperados la Administración de Recursos Humanos cede el lugar aún nuevo enfoque el de La Gestión del Talento Humano, de esta forma la administración de recursos humanos representa la manera en que las instituciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos institucionales que necesita ser administrados 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 inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Convirtiéndose así en el recurso más importante”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Chiavenato, Idalberto administracion de recursos humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1999

2. *Técnicas de la administración de Recursos Humanos y su vinculación con los ambientes de la organización:*

a) Técnicas utilizadas en el ambiente externo:

- i. Investigación de mercado de Recursos Humanos.
- ii. Reclutamiento y selección.
- iii. Investigación de salarios y beneficios.
- iv. Relaciones con el sindicato.
- v. Relaciones con instituciones de formación profesional.
- vi. Legislación laboral.

b) Técnicas utilizadas en el ambiente interno:

- i. Análisis y descripción de puestos.
- ii. Evaluación de puestos.
- iii. Capacitación.
- iv. Evaluación del desempeño.
- v. Plan de carreras.
- vi. Plan de beneficios sociales.
- vii. Política salarial.
- viii. Higiene y seguridad.

3. *Técnicas de la administración de Recursos Humanos aplicadas sobre las personas:*

a) Aplicadas directamente sobre las personas

Reclutamiento; Entrevista; Selección; Integración; Evaluación de desempeño; Capacitación; Desarrollo de Recursos Humanos.

- b) Aplicadas indirectamente sobre las personas, a través de:
  - i. Cargos ocupados: Análisis y descripción de puestos; Evaluación y clasificación de puestos; Higiene y seguridad.
  - ii. Planes genéricos: Planeación de Recursos Humanos; Banco de datos; Plan de beneficios sociales; Plan de carreras; Administración de salarios.

#### *4. Carácter contingencial de la administración de Recursos Humanos*

La administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los Recursos Humanos disponibles. La administración de Recursos Humanos no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

#### *5. La administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de Staff.*

Toda la organización comparte la responsabilidad de la administración de Recursos Humanos. Ésta es una responsabilidad de línea cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño. El organismo de staff de Recursos Humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, etc. El administrador de Recursos Humanos no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.

## *6. Políticas de Recursos Humanos*

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia. Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

## *7. Objetivos de la administración de Recursos Humanos*

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

#### *8. Marco histórico de la administración de Recursos Humanos en El Salvador*

El Salvador ha experimentado una evolución parecida a otros países en lo que se refiere al área de Recursos Humanos, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pésimas condiciones laborales que los empleados debían soportar (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), se comienzan a visualizar elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia denominada administración de Recursos Humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos y gremios de empleados; Muchos abogados ocuparon el cargo. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de Recursos Humanos y tiene una función de largo plazo.

“Hay muchas empresas en el país que han seguido una forma sistematizada en la gerencia de personas. Sobre todo la gran empresa y trasnacionales que se han radicado. En términos muy generales, se hace una reseña histórica del avance de esta materia.

En los años 60 se le denominaba Departamento Contable y su función consistía en hacer planillas y dependía de la administración o producción.

En los 70' se le denominaba Selección de Personal y su función era Negociar con los sindicatos. Muchos abogados ocupaban el cargo.

En los 80' se denominaba Departamento de Personal y su función era de Staff o asesoría. Se enfoca al reclutamiento y selección.

En los 90' su denominación era Gerencia de Recursos Humanos su función era de largo plazo. En el siglo XXI se denomina Gestión de personas o seres humanos y su función principal es con valor organizacional, apoyar a la alta dirección. Agentes del cambio. Organización de las personas y de otras gerencias. Orientadas hacia resultados. Busca productos finales y no se estanca en actividades”<sup>9</sup>

#### 9. *Áreas de la unidad de Recursos Humanos, definición y funciones.*

##### a) Unidad de Recursos Humanos

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal”<sup>10</sup>

“Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas, a fin de lograr una capacidad distintiva para estas”<sup>11</sup>

A partir de lo anterior se define lo siguiente:

Son las personas encargadas de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de los demás recursos de la organización.

##### b) Funciones de la unidad de Recursos Humanos

Atraer y retener a las personas que poseen las competencias necesarias, potenciar el crecimiento de las personas, con la capacitación y desarrollo, proveer de información necesaria

---

<sup>9</sup>SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

<sup>10</sup>RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. “Administración Moderna de Personal”. edit. ECAFSA México 2009

<sup>11</sup>SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

a la alta dirección para la toma de decisiones, participar en la planeación estratégica de la organización.<sup>12</sup>

c) Reclutamiento de personal.

“El reclutamiento se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. En tanto que la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, será la persona que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.”<sup>13</sup>

d) Selección.

“La selección, es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. La selección da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo, y finaliza con la determinación de contratación.”<sup>14</sup>

e) Salarios y compensaciones.

“En un sentido aplicable tanto salario como compensación, puede definirse: toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Más concisamente: La remuneración por una actividad productiva”<sup>15</sup>

f) Plan de carrera.

“Proceso mediante el cual se determina la posible ruta de ascenso que una persona puede recorrer dentro de la organización desde su ingreso a la misma, hasta el último puesto que puede aspirar”<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

<sup>13</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

<sup>14</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

<sup>15</sup> ALFARO CASTELLANOS Melida del Carmen, Administración de Personal Primera Edición, Editorial RED TERCER MILENIO S.C., México 2012

<sup>16</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

g) Capacitación:

“Conjunto de actividades que se realizan con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mejor rendimiento de las personas y la organización.”<sup>17</sup>

h) Evaluación del Desempeño Humano<sup>18</sup>.

“Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran)”.

Generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación con el objetivo claro de que no es una forma de coerción o represión para el empleado si no que un modo de medir el alcance de objetivos trazados en la organización y ver la manera de si se han logrado y como se ha alcanzado dichos logros.

i) Manuales administrativos:<sup>19</sup>

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

j) Manual de análisis y descripción de puestos:<sup>20</sup>

Este como tal, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los lugares de la entidad, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza en el mismo.

---

<sup>17</sup> SERRANO Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

<sup>18</sup> [proyectogirh.com/archivos/productos\\_girh/DESEMPENO.ppd](http://proyectogirh.com/archivos/productos_girh/DESEMPENO.ppd)

<sup>19</sup> [aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19htm](http://aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19htm)

<sup>20</sup> [aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodfle/file.php/505/MOD\\_2\\_ANALISIS\\_DIS](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodfle/file.php/505/MOD_2_ANALISIS_DIS)

k) Manual de Bienvenida:<sup>21</sup>

Es el que recoge todos los datos relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, calendarios. Su formato puede ser en papel, on-line, video, este debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo empleado, facilitándole la integración como uno más.

Este manual busca conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la entidad.

### C. DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

#### 1. Empresa

"Es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"<sup>22</sup>

"Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio"<sup>23</sup>

En El Salvador hay diferentes tipos de empresas las cuales pueden ser Micro Empresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa y la Gran Empresa, en donde sus principales criterios para su clasificación de acuerdo a su tamaño, se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

---

<sup>21</sup> [Manualdebienvenida.es/manual-deacogida/manual-acogida.html](http://Manualdebienvenida.es/manual-deacogida/manual-acogida.html)

<sup>22</sup> ANDRADE Simón, Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Tercera Edición 2005

<sup>23</sup> GARCIA DEL JUNCO Juan, CASANUEVA ROCHA Cristóbal, Fundamentos de Gestión Empresarial, Editorial Pirámide, primera Edición 2005

a) Parámetros cuantitativos

i. De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

ii. De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios,

- tomar en consideración los activos totales y
- descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

b) Parámetros cualitativos

i. Grado de organización

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

ii. De acuerdo a la tecnología utilizada

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

c) De acuerdo a la participación en el mercado

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

## 2. *Pequeña Empresa*

“La ley MYPE define como pequeña empresa: “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y un máximo de 50 trabajadores.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Ley Fomento, Protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa.

D. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL CONSORCIO  
FERRETERO DEL LITORAL S.A DE C.V.

1. *Marco histórico de la pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero Del Litoral S.A de C.V.*

“La empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V es clasificada como pequeña empresa de acuerdo a la Ley Fomento, Protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa.

La empresa comercial. Fue fundada en el año de 1996 Iniciando sus labores con un pequeño proyecto de inversión realizado por el señor José Leopoldo Hernández Granadeño y su esposa la señora María de Los Ángeles Cañas de Hernández en la cual disponen de la cantidad de 5,000 colones (moneda de curso legal en ese periodo). Con lo cual adquieren productos de construcción y ferretería y con un stock de 15 productos diferentes inician operaciones.

Para el año 2001 se presentan los terremotos siendo el departamento de La Paz, uno de los más afectados por el desastre es así como la empresa siendo ya reconocida en el mercado de la construcción, se hace acreedora de múltiples proyectos de abastecimiento de materiales de construcción y ferretería para la reconstrucción de las viviendas y vías de acceso dañadas por este desastre, es así como en el año 2003 se da apertura a una nueva sucursal siempre en el municipio de Zacatecoluca más amplia y con un stock de 500 productos diferentes para ofrecer a los clientes.

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro tiendas muy bien abastecidas, su matriz ubicada en km 63 ½ carretera del litoral 50 metros al oriente desvío entrada a Zacatecoluca, sucursal 1 ubicada en 14 calle poniente y avenida José Simeón Cañas ambas en el municipio de Zacatecoluca, Departamento de la Paz, la segunda sucursal ubicada en km 84 carretera del litoral, San Nicolás Lempa municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, y la tercer sucursal ubicada en km 104 carretera del litoral 100 metros al oriente primer desvío entrada al municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután, cada una de las sucursales cuenta con su

propio nombre comercial reconocido por nuestros clientes, además de amplias instalaciones, contando con más de 2000 productos diferentes para las diferentes necesidades de los clientes, así mismo el atractivo más importante que posee la empresa es el servicio de entrega a domicilio ampliando aún más el territorio donde la entidad realiza sus operaciones, se cuenta con una flota conformado por 30 equipos para poder proveer el mejor servicio en el menor tiempo a nuestros clientes enfocados en optimizar los procesos además es la principal distribuidora de piso cerámico en el departamento de La Paz manejando un catálogo de 90 estilos diferentes entre piso cerámico, azulejo y fachadas, en la actualidad la empresa ha dado un paso importante en sus operaciones ya que ha comenzado con los procesos de importación de pisos lo cual viene a reducir los costos de este tipo de productos llegando a tener un margen más amplio de ganancia o en su defecto tener precios más competitivos para el atractivo de los clientes. Debido a la expansión que ha tenido la empresa en los últimos años los propietarios de dicho negocio tomaron a bien la necesidad de formar la Personería Jurídica en abril de 2016 bajo la denominación Consorcio Ferretero Del Litoral S.A De C.V. siendo los principales accionistas el señor José Leopoldo Hernández Granadeño y su esposa, la señora María de Los Ángeles Cañas de Hernández cuyo activo inicial fue de \$2,000 dólares de los Estados Unidos de América<sup>25</sup>.

La empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V es clasificada como pequeña empresa de acuerdo a la Ley Fomento, Protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa; que define como pequeña empresa: "Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y un máximo de 50 trabajadores.

La empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A DE C.V. es una organización de tipo privado con múltiples actividades, pero su giro principal es la compra y venta de materiales de

---

<sup>25</sup> Representante Legal, Consorcio Ferretero del Litoral S. A de C.V.

construcción y artículos de ferretería, negocio por el cual obtiene sus ingresos que son el objetivo principal de las empresas de este tipo.

Su principal objetivo es buscar la generación de beneficios tanto para sus inversionistas en materia de ingresos, así como la satisfacción de sus clientes que son lo más importante y en lo cual deben enfocar sus esfuerzos a fin de mantenerlos, así como atraer nuevos. Es por esta razón que la empresa ha tratado de expandir sus operaciones a diferentes puntos estratégicos de la zona paracentral y oriental que sean de beneficios a corto plazo para la organización.

En la actualidad la empresa está bajo el control del accionista mayoritario y representante legal de la sociedad el señor José Leopoldo Hernández Granadeño el cual toma las decisiones apoyado por un supervisor del personal que realiza de forma empírica todo lo relacionado a las operaciones de la empresa y el control de las sucursales.

Las empresas comerciales debido al giro y rubro en el que están inmersas deben llevar o más bien cumplir ciertos requerimientos para su identificación y control de las actividades que se realizan entre las cuales podemos mencionar:

Número de identificación Tributaria: 0821-210416-101-0

Número de Registro de Contribuyente: 250755-1

Giro Económico:

Primario: venta al por mayor de artículos de ferretería, construcción y pinturerías

Secundario: alquiler de maquinaria y equipo

Numero patronal ISSS: 904160060

Administración de la sociedad a cargo del Representante Legal

2. *Misión y visión de la pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero Del Litoral S.A de C.V.*

a) Misión

Ser una empresa líder en el mercado ferretero en la zona paracentral manteniendo una excelente atención y servicio a nuestros clientes, innovando en calidad, cantidad y variedad de los productos que ofrecemos para la construcción, remodelación y decoración del hogar brindando solo las mejores marcas y precios competitivos en el mercado.

b) Visión

Convertirnos en una amplia red de ferreterías en la zona paracentral manteniendo el liderazgo en el mercado, en el pensamiento de los clientes, mejorando cada vez más los servicios que ofrecemos, así como las condiciones en las que nuestros colaboradores ejecutan las operaciones a fin de lograr una armonía para el perfecto funcionamiento de la organización.

c) Valores corporativos

- i. Humildad
- ii. Respeto
- iii. Responsabilidad
- iv. Servicio
- v. Honestidad
- vi. Compromiso
- vii. Amabilidad

d) Productos que ofrecen

La diversidad de productos según lo proporcionado por la empresa en su catálogo, es uno de los puntos más atractivos para los clientes, así como la cantidad de cada uno de ellos, por tal razón somos una de las empresas más competitivas de la zona teniendo un aproximado de 47

familias de productos, cada una de ellas con la variedad y cantidad necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

i. PERFILERIA DE HIERRO

Está relacionado a todo el material que esta producido a base de hierro y que su utilización es para la estructura rígida en la construcción dentro de los cuales podemos mencionar: caño galvanizado y negro en toda medida y espesor, polín, ángulos, platinas, cañuelas, láminas de hierro entre otros.

ii. HERRAMIENTAS ELECTRICAS

Entre las cuales podemos mencionar: taladros, sierras eléctricas, aparatos de soldadura, sierra caladora, bombas de presión para agua, motosierras, pulidoras, cepillos eléctricos, lijadoras, bombas achicadoras, cada una de ella en medidas y tamaños diferentes de acuerdo a la necesidad de los clientes.

iii. HERRAMIENTAS MANUALES

Son todas aquellas herramientas que su utilización depende del esfuerzo físico que se les emplea tales como: martillos, marco con sierra, destornilladores, palas, rastrillos, piochas, machetes, serruchos, cucharas para albañilería, formones, azadón, pala dúplex, entre otros.

iv. PERFILERIA PVC

Se incluye todo el producto PVC que su derivado o más bien su materia prima es a base de plástico entre los cuales podemos encontrar tubos para conexiones de agua potable y conexiones para regadíos en todas medidas y espesores, conectores, codos, uniones, canal para agua lluvias, con sus respectivos accesorios

v. MISCELANEO

En esta sección se incluye todos los materiales, los cuales debido a su variedad no se pueden incorporar a una familia de productos determinada como por ejemplo: tornillos, clavos, pernos, arandelas, cintas, cubos, anclas, grapas, tijeras, baterías, lámparas, bisagras, rodos, discos de corte, brocas para concreto, hierro, madera, limas, llaves en todas las medidas, chapas, grifos, duchas, lavatrastos, válvulas entre otros.

vi. PISOS

Este apartado es una de las principales fortalezas y atractivo para los clientes que visitan la empresa debido a que en toda el área del departamento son la principal distribuidora de piso cerámico manteniendo un amplio catálogo de 56 estilos y medidas diferentes incluyendo áreas como cocina, baños, fachadas en general, también se cuenta con ladrillo de piso artesanal.

vii. MATERIAL PARA CONSTRUCCIÓN

La empresa cuenta con todo lo necesario para la construcción, entre los cuales podemos mencionar cemento, ladrillo de barro, arena, grava triturada, tierra blanca, bloque de cemento en todas sus medidas, laminas canal, laminas duralita, teja de barro y cemento, postes de concreto, letrinas, planchas, tablas, cuarterones, costaneras, reglas.

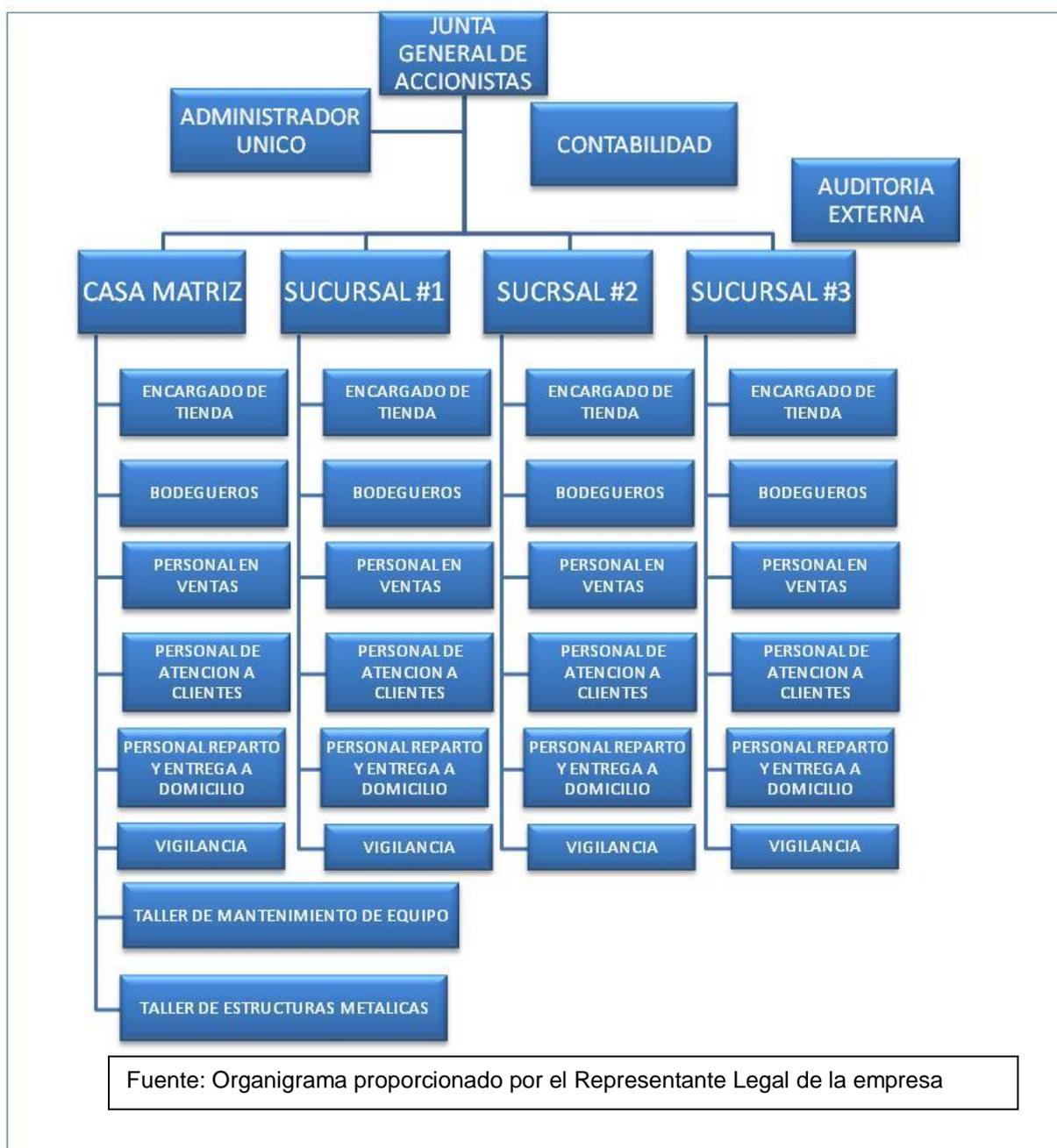
viii. PERFILERIA PARA INTERIORES

En este apartado se incluye todos los materiales necesarios para la instalación de puertas de madera prefabricada, materiales para divisiones con tabla yeso, cielo falso, etc.

ix. PINTURAS, LACAS, Y BARNICES

En este grupo están todos los colores y matices que ofrecemos a nuestros clientes en sus diferentes presentaciones tales como cubeta, galón, cuarto de galón, y así las demás presentaciones.

3. Organigrama de la empresa Consorcio Ferretero Del Litoral S.A DE C.V.



## E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

El funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos en las entidades privadas es de suma importancia para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de la protección de los colaboradores que en ella participan.

### 1. *Ley primaria*

#### a) Constitución de la República de El Salvador.

Según decreto constitucional No. 38 emitido el 15 de diciembre de 1983, en el diario oficial No. 234, Tomo 281, publicado el 16 de diciembre de 1983 y vigencia a partir del 20 de diciembre de 1983, en los Art. 1 y 2; esta es aplicada por la Corte Suprema de Justicia (CSJ).

La finalidad de la presente Constitución de la República es hacer valer y velar por los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un Estado soberano para un bien común. Haciendo valer los fundamentos de la convivencia humana, el respeto a la dignidad de la persona y la construcción de una sociedad más justa.

A continuación se mencionan artículos sobre los derechos de las personas en los lugares de trabajo.

Art. 2, Art. 9, Art. 37

### 2. *Ley secundaria*

#### a) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Según decreto legislativo No. 1263, emitido el 03 de diciembre de 1953, en el diario oficial No. 226, Tomo 161, publicado el 11 de diciembre de 1953 y vigencia a partir del 01 de enero de 1954; esta es aplicada a través del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

La creación y objeto de la Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social es velar de manera directa por la salud de todos los colaboradores de las diferentes instituciones públicas y privadas.

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

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

Asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

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 que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

b) Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP's)

Según decreto legislativo No. 927, emitido el 20 de diciembre de 1996, en el diario oficial No. 243, Tomo 333, publicado el 23 de diciembre de 1996 y vigencia a partir del 31 de diciembre de 1996; esta es aplicada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

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.

Características

Art. 2.- El Sistema tendrá las siguientes características:

a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley.

b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley.

c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras.

Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones.

d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión.

e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán de propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema.

c) Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.

Según decreto legislativo No. 667, emitido el 25 de abril de 2014, en el diario oficial No. 90, Tomo 403, publicado el 20 de mayo de 2014 y vigencia a partir del 28 de mayo de 2014; esta es aplicada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

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

Art. 2.- Esta Ley tiene como finalidad estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación.

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

b) Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Según decreto legislativo No. 296, emitido el 24 de julio de 1992, en el diario oficial No. 143, Tomo 316, publicado el 31 de julio de 1992 y vigencia a partir del 01 de septiembre de 1992; esta es aplicada por el Ministerio de Hacienda (MH).

#### **DEL IMPUESTO**

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

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

e) Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Según decreto legislativo No. 134, emitido el 18 de diciembre de 1991, en el diario oficial No. 242, Tomo 313, publicado el 21 de diciembre de 1991 y vigencia a partir del 01 de enero de 1992; esta es aplicada por el Ministerio de Hacienda (MH).

### 3. *Ley terciaria*

#### a) Código de Trabajo

Según decreto legislativo No. 15, emitido el 23 de junio de 1972, en el diario oficial No. 142, Tomo 236, publicado el 31 de julio de 1972 y vigencia a partir del 31 de octubre de 1972; este es aplicado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS).

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.

#### **Del Salario**

Art. 119.-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

#### b) Código Tributario

Según decreto legislativo No. 230, emitido el 14 de diciembre de 2000, en el diario oficial No. 241, Tomo 349, publicado el 22 de diciembre de 2000 y vigencia a partir del 01 de enero de 2001; este es aplicado por el Ministerio de Hacienda (MH).

#### c) Código de Comercio

Según decreto legislativo No. 671, emitido el 08 de mayo de 1970, en el diario oficial No. 140, Tomo 228, publicado el 31 de julio de 1970 y vigencia a partir del 01 de abril de 1971; este es aplicado por el Centro Nacional de Registro (CNR).

El código de comercio en el Salvador son normas y procedimientos ya establecidas que tienen por objeto regular a los comerciantes, a los actos de comercio y todas las transacciones mercantiles que se realizan en diferentes entidades ya sean públicas o privadas.

## **CAPÍTULO II**

**“Diagnóstico de la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en la pequeña empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V.”**

## A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. *Antecedentes*

#### a) Consorcio Ferretero Del Litoral S.A. DE C.V.

A continuación, se describe una breve reseña histórica de la entidad, con el fin de ilustrar las actividades que desarrolla:

La empresa comercial, fue fundada en el año de 1996 iniciando sus labores con un pequeño proyecto de inversión realizado por el señor José Leopoldo Hernández Granadeño y su esposa María de Los Ángeles Cañas de Hernández en la cual dispusieron la cantidad de 5,000 colones (moneda de curso legal en ese período). Con lo cual adquirieron productos de construcción y ferretería y con solo un stock de 15 diferentes productos iniciaron actividades.

Para el año 2001 se presentan los terremotos siendo el departamento de La Paz, uno de los más afectados por el desastre, es así como la empresa siendo ya reconocida en el mercado de la construcción, se hace acreedora de múltiples proyectos de abastecimiento de materiales de construcción y ferretería para la reconstrucción de las viviendas y vías de acceso dañadas por este desastre, es así como en el año 2003 se da apertura a una nueva sucursal siempre en el municipio de Zacatecoluca, más amplia y con 500 diferentes productos para ofrecer a los clientes.

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro tiendas bien abastecidas, dos en el municipio de Zacatecoluca, una en el municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, y la última en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután, contando con más de 2000 diferentes productos para las diferentes necesidades de los clientes, siendo la principal distribuidora de piso cerámico en el departamento de La Paz. Debido a la expansión que ha tenido la empresa en los últimos años los propietarios de dicho negocio tomaron a bien formar la persona jurídica

en abril del año 2016, denominada “Consortio Ferretero del Litoral S.A de C.V.”, siendo los principales accionistas los esposos José Leopoldo Hernández Granadeño y María de Los Ángeles Cañas de Hernández cuyo activo inicial fue de \$2,000 dólares de los Estados Unidos de América.

Entre las causas que originan la problemática que conlleva a realizar el estudio dentro de la empresa: se puede mencionar que por la magnitud y diversificación de actividades laborales que ejecuta la empresa comercial; esta se ve en la necesidad de emplear una cantidad considerable de personal; el cual debe ser seleccionado y contratado para cada sucursal dependiendo de las necesidades específicas a cubrir, y competencias laborales exigidas por el puesto que se desea solventar; lo cual se convierte en una dificultad ya que no se cuenta con un departamento especializado para realizar este tipo de actividades (el proceso de reclutamiento, selección y contratación tanto del personal administrativo, de atención al cliente, y eventual para los períodos y necesidades que no se logran cumplir con el personal). Al no lograr contratar a la persona idónea que maximice los resultados deseados.

## B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1. *General*

- a) Determinar la situación actual referente a la organización, funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos y determinar cuáles son las necesidades que tiene la pequeña empresa comercial Consortio Ferretero del Litoral S.A. de C.V., del municipio de Zacatecoluca, departamento La Paz.

### 2. *Específicos*

- a) Elaborar instrumentos que ayuden a la recolección de información de la problemática de la Organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos.

- b) Obtener información por parte de los colaboradores que conforman la institución que contribuya en la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa en referencia a su organización y funcionamiento.
- c) Elaborar conclusiones y recomendaciones del diagnóstico de la situación actual para la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos.

### C. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

#### 1. *Método de Investigación*

##### a) Método Científico

Esta investigación se realizó a través del método científico ya que este se rige por una serie de procedimientos para adquirir nuevos conocimientos y así encontrar una explicación.

En el proceso de recolección de la información de la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral, se pretende explicar el fenómeno en este caso en particular la ausencia del área de Recursos Humanos.

#### 2. *Métodos Auxiliares*

##### a) Método Analítico

Se utilizó este método, ya que permitió extraer información de cada una de las partes involucradas en la administración de personal (empleados administrativos y operativos), a fin de estudiarlos por separado y obtener las relaciones que existen entre estas y el tema a investigar, se realizó mediante la recolección de información a través de los instrumentos elaborados para este fin.

b) Método Sintético

Con base a los resultados obtenidos a través del método analítico, se buscó obtener un mejor criterio por lo tanto se hizo uso del método sintético con el objetivo de conseguir la esencia de lo que se conoce, lo anterior ayudó a la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa y elaborar conclusiones y con las recomendaciones de este.

3. *Tipo de Investigación*

a) Descriptiva:

El tipo de investigación que se utilizó es de *tipo descriptiva*, ya que se caracterizó un fenómeno en particular que es la ausencia del área de Recursos Humanos, mostrando sus rasgos más característicos para dar un diagnóstico y las soluciones pertinentes.

4. *Diseño de la Investigación*

a) No experimental

El diseño de la presente investigación, es no experimental ya que no se manipularon las variables, por lo que solo se recolectó información para dar una descripción de las variables en estudio.

5. *Técnicas e Instrumentos de recolección de información*

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información para la investigación fueron los siguientes:

a) Técnicas:

i. Entrevista.

Se realizaron gestiones a fin de lograr organizar y agendar una visita a la empresa y se

concretó una reunión con la persona encargada de la empresa a la que se le realizó la entrevista.

ii. Encuestas.

Se solicitó brevemente a la persona encargada de la empresa para que concediera un lapso de tiempo intercalado con los empleados que laboran a fin de poder realizar la resolución de las interrogantes de nuestra técnica de recolección y no interrumpir con las operaciones y tareas que ellos deben realizar a diario.

b) Instrumento:

i. Guía de preguntas.

Este instrumento se elaboró interrogantes destinadas a obtener información de cómo se controla, evalúa y los elementos que la empresa tiene para llevar las operaciones diarias de su negocio, así como del personal que ellos mantienen en sus instalaciones y fue elaborado con un ítem de 20 interrogantes directamente para el representante legal de la empresa de la forma siguiente:



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



**Entrevista Dirigida a:** Representante legal de la Pequeña Empresa Comercial Consorcio Ferretero del litoral, ubicado en el Municipio de Zacatecoluca.

**Objetivo:** conocer de qué manera se Administra el Recurso Humano en la Pequeña Empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V. Del Municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz

**La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos y de manera confidencial.**

1. ¿Quién es la persona encargada de administrar el Recurso Humano en la Empresa?

Objetivo: Identificar a la persona encargada de Administrar el Recurso Humano de la Empresa.

2. ¿Cree usted que una buena organización y funcionamiento de la unidad de Recursos humanos beneficiaría a su empresa? ¿Por qué?

Objetivo: Evaluar los beneficios que proporcionara la unidad de Recursos Humanos en la organización.

3. ¿Quién es el encargado de reclutar y seleccionar a las personas que participaran para las vacantes ofertadas?

Objetivo: saber quién es la persona responsable del proceso de reclutamiento y selección para la contratación del nuevo personal.

4. ¿Conoce usted las fuentes de reclutamiento que existen? ¿Cuáles implementan en la empresa?

Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas por la entidad.

5. ¿De qué manera realizan el proceso de Selección en la empresa?

Objetivo: Identificar el proceso de selección que implementa la empresa.

6. ¿Qué tipo de Evaluaciones realizan para medir el grado de conocimiento de los futuros colaboradores de la empresa?

Objetivo: Conocer las evaluaciones que se realizan para la contratación del nuevo personal.

7. ¿Qué tipo de contratación implementan con los nuevos colaboradores de la empresa?

Objetivo: saber los tipos de contratos que se utilizan para el nuevo personal.

8. ¿Cómo realizan el proceso de inducción de nuevo personal y quién es el encargado de realizar dicho proceso?

Objetivo: Determinar la forma en que se realiza la inducción en la institución y el encargado de hacerlo.

9. ¿Se ejecuta algún programa de capacitación al personal?; Y, ¿cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

Objetivo: Identificar si en la entidad se ejecutan programas de capacitación.

10. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?; Y, ¿Cuáles son los métodos que se utilizan para medir de manera eficiente la productividad de los colaboradores?

Objetivo: Determinar si la empresa utiliza métodos adecuados para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

11. ¿Qué tipo de beneficios sociales se utilizan con el personal para aumentar motivación?

Objetivo: Identificar si en la empresa se implementan las técnicas básicas de motivación

12. ¿Considera que el ambiente laboral existente genera un excelente desempeño laboral?  
¿Por qué?

Objetivo: Determinar si la empresa ofrece un clima laboral apropiado para para el logro de los objetivos institucionales.

13. ¿Considera necesario la existencia de políticas de Recursos Humanos dentro de la empresa?; y, ¿Considera que la implantación de las mismas les beneficiará?

Objetivo: Identificar si se poseen políticas de Recursos Humanos en la institución y la importancia de poseerlas.

14. ¿Existe una política salarial que permita una mayor competitividad dentro de la empresa para sus colaboradores? ¿Por qué?

Objetivo: Identificar las acciones que se toman ante situaciones que afectan la competitividad de los integrantes de la institución.

15. ¿Consideran la posibilidad de delegar autoridad a los colaboradores o ya la realizan?

Objetivo: Identificar si a los empleados se les confiere un grado de autoridad y toma de decisiones.

16. ¿Para usted existen muchos empleados competitivos dentro de la institución? Y, ¿qué beneficios o incentivos les proporciona?

Objetivo: Determinar si la entidad identifica el potencial de sus empleados y las medidas que adopta con estas personas.

17. ¿Existe una eficiente comunicación entre todos los miembros de la institución? ¿Cómo lo comprueban?

Objetivo: identificar si los canales de comunicación interna son eficientes en la institución.

18. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para dar a conocer información a los colaboradores?

Objetivo: Determinar los tipos de canales de comunicación que se utilizan en la institución.

19. ¿Considera importante fomentar el liderazgo en la empresa? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la percepción que existe en la institución con el tema del liderazgo.

20. ¿Cómo Se implementa el plan de carrera dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar las oportunidades que la entidad ofrece a sus empleados para crecer y desarrollarse en esta.

ii. Cuestionario.

Este instrumento se realizó con términos fáciles de comprender el cual estaba orientado a conocer las necesidades de todo el personal administrativo y operativo con el que cuenta la entidad el cual fue estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple de la siguiente manera:



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A:** Empleados administrativos y operativos de la empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V.

**Objetivo:** Recolectar información sobre cómo se administra el Recurso Humano en la pequeña Empresa comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V del Municipio de Zacatecoluca, departamento La Paz.

**Indicación:** Conteste las siguientes preguntas marcando con una "X" la respuesta que usted considere conveniente.

**La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos y será utilizada confidencialmente, gracias por su colaboración**

**DATOS GENERALES.**

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

Género:        Masculino        Femenino   

Edad: \_\_\_\_ años.                      Tiempo de laborar en la entidad: \_\_\_\_ años.

1.- ¿Según su percepción porque considera necesario organizar el Área de Recursos Humanos en la empresa?

Mejora el orden Administrativo	<input type="checkbox"/>
Descentraliza las áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>
Generaría mejores beneficios	<input type="checkbox"/>

**Objetivo:** Identificar la percepción de los empleados ante la organización del área Recursos Humanos.

2.- ¿Cuándo existe la necesidad de contratar nuevos colaboradores quien es la persona encargada de reclutar y seleccionar al nuevo miembro de la empresa?

Representante Legal	<input type="checkbox"/>
Administrador	<input type="checkbox"/>
Jefe de área	<input type="checkbox"/>

**Objetivo:** Identificar a la persona encargada del proceso de contratación de nuevo personal.

3.- ¿Cuáles son los tipos de evaluación que se realizan a los aspirantes a plazas vacantes en la empresa?

Psicológicas

Conocimientos

Generales

Conocimientos del área

**Objetivo:** Identificar el tipo de Evaluación que se implementa en la empresa, a los nuevos elementos a contratar.

4.- ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para lograr ser seleccionado como nuevo colaborador de la empresa?

Entre 18 y 40 años de edad

Conocer el Área

Residir en la zona

**Objetivo:** Identificar los requerimientos que deben cumplir los nuevos colaboradores

5.- ¿Qué tipo de contrato formalizó con la Administración para su contratación en la empresa?

Permanente

Eventual

No sabe

**Objetivo:** Identificar los tipos de contratos que formaliza la empresa con sus colaboradores.

6.- ¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de inducción al nuevo personal contratado?

Administrador

Representante Legal

Jefe de Área

**Objetivo:** Determinar quién es la persona encargada de realizar el proceso de inducción de los nuevos colaboradores.

7.- ¿Qué beneficios ha recibido usted en la empresa por medio del área de Recursos Humanos?

Incentivos económicos

Beneficios de salud

Convivios Familiares

**Objetivo:** Reconocer si los colaboradores reciben beneficios adicionales que proporciona el Área de Recursos Humanos de la Empresa.

8.- ¿Se le ha presentado la estructura organizacional de la empresa?

Si

No

Si su respuesta es sí, pase a la pregunta 10

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la estructura organizativa formal de la entidad.

9.- ¿Porque razón no conoce la Estructura Organizacional de la Empresa?

Poca información de la Administración

Desinterés del personal

Falta de Comunicación de jefe de área

**Objetivo:** Examinar las razones de los colaboradores, al no conocer la estructura organizacional de la entidad

10.- ¿De qué manera considera necesario, que la estructura organizacional de la entidad, debe ser presentada a todos los colaboradores

Al ser contratado

Por medio del jefe de área

Colocar en áreas comunes

**Objetivo:** Analizar la importancia y la necesidad de presentar la estructura organizacional de la empresa.

11.- ¿Cuántas capacitaciones al año recibe usted por parte de la empresa?

- 1 a 2
- 3 a 4
- Más de 4
- Ninguna

**Objetivo:** Determinar si el proceso de capacitación es constante por parte de la empresa.

12.- ¿En qué áreas considera usted que debe enfocarse más la empresa para desarrollar programas de capacitación?

- Atención al cliente
- Motivacional
- Técnica
- Trabajo en equipo

**Objetivo:** Identificar las áreas de mayor relevancia para ejecutar un programa de capacitación.

13.- ¿Considera necesario que en la empresa se realicen procesos para medir el rendimiento del personal?

- Si
- No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 15

**Objetivo:** Establecer la necesidad que en la empresa se realicen procesos de medición de rendimiento de los colaboradores.

14.- ¿Cada cuánto tiempo se debería realizar la evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa?

- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- 1 vez al año

**Objetivo:** Establecer cada cuanto tiempo se debería realizar un proceso para evaluación del desempeño de los colaboradores.

15.- ¿Por qué considera que no es necesario implementar una evaluación del desempeño para todos los colaboradores de la empresa?

Deficiencia en los Recursos

Tipo de empleo

Poco conocimiento del tema

**Objetivo:** Identificar la razón por la cual no es necesario implementar un proceso de evaluación de desempeño para los colaboradores.

16.- ¿Qué tipo de políticas considera necesario que se deberían implementar en el área de Recursos Humanos?

Políticas de Convivencia

Políticas de Sueldos y Salarios

Políticas de cobros a clientes

**Objetivo:** Identificar el tipo de política apropiada que se debería implementar en la empresa.

17.- ¿Según su opinión que parte del clima organizacional podría mejorarse dentro la empresa?

Comunicación con la Administración

Relaciones laborales con compañeros

Relación directa con los jefes de área

**Objetivo:** identificar el área donde puede mejorarse el clima organizacional de la empresa.

18.- ¿Cuál es el canal de comunicación que se utiliza en la empresa para dar a conocer información importante a los colaboradores?

Memorándum

Correos Electrónicos

Llamadas telefónicas

**Objetivo:** Establecer cuál es el canal más utilizado en la empresa para comunicar información a los colaboradores.

19.- ¿Según su percepción, considera necesario implementar un plan de carrera dentro de la empresa?

Necesario

Innecesario

**Objetivo:** Determinar la necesidad de implementar un plan de carrera en la empresa.

Si su respuesta es NECESARIO pase a la pregunta 21

20.- ¿Porque considera innecesario implementar un plan de carrera dentro de la empresa?

Desconocimiento del tema

Falta de recursos

Desinterés de la Administración

21.- ¿En qué le beneficiaría a la empresa y al colaborador la implementación de un plan de carrera dentro de la misma?

Aumenta las habilidades del colaborador

Garantiza una plaza para nuevos colaboradores

Disminuye las deficiencias de la empresa

**Objetivo:** identificar los beneficios que proporcionaría al colaborador y a la empresa la implementación de un plan de carrera.

## 6. Fuentes de Información

### a) Primarias.

Para este caso en particular la información a recolectar se obtuvo mediante las técnicas e instrumentos antes mencionados, realizados al representante legal, personal administrativo y personal operativo que conforman la empresa ya que son partes indispensables y que tienen valor para la misma, así como para la investigación.

b) Secundarias.

Para la obtención de este tipo de información se hizo uso de toda la información bibliográfica, de revistas, trabajos de investigación y además la que proporcionó la empresa relacionada al tema de investigación.

7. *Ámbito de la Investigación*

La investigación se desarrolló en la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral ubicada en en kilómetro 63 ½ carretera del litoral 50 metros al oriente del desvío a Turicentro Ichanmichem, colonia San Carlos 1 del municipio de Zacatecoluca, Departamento de La Paz.

8. *Unidades de Análisis*

a) Representante Legal:

En este caso en particular se refiere al dueño de la empresa

b) Personal administrativo:

Se eligió al talento humano que está supervisando las operaciones de los empleados y el área de contabilidad

c) Personal operativo:

Son todos los trabajadores que realizan las operaciones diarias en el negocio tales como personal de sala de ventas, bodegueros, despachadores, motoristas, ayudantes, mecánicos.

Todos los anteriores laboran en la empresa en estudio y hacen un total de cuarenta y nueve personas.

### 9. *Determinación del Universo y Muestra*

Los objetos de estudio para el diagnóstico de la situación actual, fueron todos los empleados de la Empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A. de C.V. ya que por ser una población pequeña de cuarenta y nueve empleados se decidió realizar un censo mediante una encuesta a los cuarenta y ocho empleados, Administrativos y Operativos; y una entrevista dirigida al Representante Legal de la empresa.

### 10. *Procesamiento de la Información*

#### a) Tabulación

Los resultados obtenidos a través de los cuestionarios se han tabulado de la siguiente manera:

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
	Total		

#### b) Análisis e interpretación de los datos

Para mantener el objetivo investigativo de la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos de la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A. de C.V.; se realizará una revisión e interpretación de la información recolectada, para obtener un diagnóstico acertado de la realidad de la entidad.

D. DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL CONSORCIO FERRETERO DEL LITORAL S.A DE C.V.

1. *Análisis e Interpretación del diagnóstico de la administración de Recursos Humanos.*

a) Organización

De acuerdo a la información proporcionada la desorganización que existe dentro de la empresa afecta en gran medida las operaciones diarias debido a que el personal tiene dificultades para resolver problemas que surgen en el día a día ya que no tiene una guía a seguir para la pronta resolución o toma de decisión que involucre los procesos y esto retrasa el movimiento de las tareas afectando los ingresos que se generan por las ventas.

(Ver anexo 1 pregunta 2)

En caso de una dificultad con sus tareas y se avocan las personas que ellos conocen como encargados de ciertas áreas pero que no son las indicadas para resolver problemas

(Ver anexo 2, pregunta 8, 9,10)

b) Funcionamiento

Dentro de la empresa existe una persona encargada de velar por el funcionamiento de todos los procesos y actividades que se ejecutan, la deficiencia que se determino es que al no haber más personal administrativo apoyando el control se observa una saturación de trabajo que recae solo en una persona y al no poder cumplir con todas las actividades los procesos se hacen más lentos y se obstruyen las funciones que se deben seguir por falta de aprobación.

(Ver anexo 1 pregunta 1.)

Muchas de las actividades que se realizan deben ser vigiladas por personas encargadas de las diferentes áreas y debido a la falta de organización en la empresa el funcionamiento no es el

mejor ya que muchas actividades se centran en una sola persona, esto retrasa en gran medida los procesos porque toda la responsabilidad está centrada en un solo individuo lo cual sobrecarga las tareas que debe realizar a diario.

(Ver anexo 2, pregunta 1)

c) Unidad de Recursos Humanos

La empresa no cuenta con una unidad de recursos humanos bien definida y reconocida y la falta de un ente mediador entre las jefaturas y los colaboradores dificulta la buena convivencia laboral en la empresa debido a que cuando surge un problema o algún empleado tiene alguna necesidad no está claro y definido quien es la persona que se encargue de velar por los derechos y deberes de ambos lados tanto del patrono así como del empleado y surge la incertidumbre de a quién acudir para resolver dichas situaciones.

(Ver anexo 1 pregunta 1.)

La necesidad de que los empleados puedan tener un ambiente confortable es una de las principales actividades que debería realizar la unidad de recursos humanos es por ello que la falta de este ente mediador afecta a la gran mayoría del personal que necesita una estabilidad dentro de la empresa en cuanto a las relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros de trabajo.

(Ver anexo 2 pregunta 16)

*2. Análisis e Interpretación del diagnóstico de la unidad de Recursos Humanos.*

a) Reclutamiento de personal.

Uno de los principales problemas que la empresa posee en estos momentos es la falta de un procesos de reclutamiento de sus colaboradores debido a que en el pasado el propietario

decidía sobre la contratación de nuevos elementos sin tener mayor experiencias sobre como evaluar a los aspirantes que querían ocupar una plaza dentro de la empresa, según información obtenida solo era una entrevista básica sobre conocimientos básicos y se tomaba la decisión de contratar, es por ello que el personal que actualmente labora carece de muchos conocimientos necesarios para poder ejercer las actividades que el puesto exige.

(Ver anexo 1 pregunta 3,4)

La mayor parte del personal que labora dentro de la empresa no paso por un proceso de reclutamiento para poder obtener el cargo que desempeña debido a que no se cuenta con un proceso adecuado, solo les preguntaban datos personales y alguna experiencia laboral pasada, uno de los problemas más grandes que tiene la empresa es que no hay quien mantenga un registro actualizado de los datos del personal que laboran en la empresa como por ejemplo: datos del seguro social, afiliación a las AFP's, dirección de residencia, situación familiar, etc. Por lo cual ante cualquier situación de emergencia no tenían ningún medio de comunicación o información de las personas que laboran en la empresa.

(Ver anexo 2 pregunta 2)

#### b) Selección.

No existe un proceso de selección, no hay un medio de comunicación para que la empresa exponga las ofertas laborales con las que cuenta al público en general, parte del total del personal que labora actualmente llegaron preguntando si había alguna plaza en la empresa y en el momento se les realizo una entrevista básica en el cual no se profundiza de los conocimientos, habilidades con los cuenta y casi de inmediato de acuerdo a la necesidad que tenía la empresa en dicho momento se contrataban y si era necesario ya se quedaban laborando desde ese momento.

(Ver anexo 1 pregunta 5,6).

La falta de muchos procesos necesarios para atraer personal calificado a la empresa impacta directamente en todas las operaciones que la empresa realiza con el fin de mantener el flujo de dinero que se genera por la ventas diarias, debido a que el personal que se encuentra laborando no tuvo que superar los criterios que se necesitan para que cada cargo se desempeñe eficientemente en la empresa los procesos se retrasan o no se desarrollan en el tiempo estimado por falta de conocimientos a la hora del manejo y cuidado que cada producto que se vende en la empresa requiere.

(Ver anexo 2 pregunta 3 y 4)

c) Análisis y descripción de puestos

La ausencia de este modelo de las funciones que se requieren para los diferentes puestos que dentro de la empresa existen dificulta la adaptación de los nuevos colaboradores a las actividades diarias debido a que sin una instrucción adecuada y continua, les toma demasiado tiempo seguir el ritmo de las actividades que día con día se ejecutan y los resultados que las jefaturas esperan de los nuevos empleados toman más tiempo del estimado y en ocasiones se ven perturbados por no saber cómo actuar ante cualquier situación fuera de lo que aprendieron sobre la poca información que se les dio al momento de la contratación, el análisis y descripción de puestos sirve para determinar exactamente cuáles son las tareas o funciones que cada puesto de trabajo conlleva y a su vez la forma más eficiente de cómo desarrollarlo, así mismo mostrándole una guía directa de la cadena de mando cuando surgen problemas que requieren de toma de decisión de los altos jefes en la empresa para poder ser resueltos con rapidez y con los menores costos posibles. (Ver anexo 1 pregunta 8)

d) Evaluación del desempeño

Según la información recopilada a través de los instrumentos que se realizaron a los miembros de la empresa nunca se ha realizado una evaluación del desempeño de todos los empleados

que laboran en dicho lugar ya que en años anteriores las tareas que se realizaban eran en menor cantidad y así mismo en dificultad, pero debido a la creciente expansión que la empresa ha tenido existe la necesidad de la implementación de inmediato este método para determinar si el personal está siendo eficiente en sus labores asignadas, o determinar si hay necesidad de fortalecer alguna área en específico de conocimientos para alcanzar el nivel óptimo que cada puesto requiere dentro de la entidad.

(Ver anexo 1 pregunta 10)

i. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta la cual se encarga de medir el nivel con el cual el personal está realizando sus obligaciones laborales diarias y si las efectúa de manera eficiente a fin de generar menos costos en términos generales para la empresa. La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra del personal por lo cual una buena parte de ellos, por falta de conocimientos del tema lo ven como una amenaza directa a sus empleos, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad de las tareas que se realizan. Es por ello que se niegan a la implementación de un nuevo proceso para medir el rendimiento de cada uno de los empleados dentro de la empresa, sin embargo, la mayoría ve con buenos objetivos la puesta en marcha de este tipo de métodos debido a que pueden mejorar sus habilidades, conocer sus errores y aprender de ellos y a su vez tener la oportunidad de ascender de puesto en un determinado tiempo dentro de la empresa.

(Ver anexo 2 pregunta 13 y 14)

e) Remuneración (Administración de Sueldos y Salario)

El pago de esta remuneración se hace en efectivo directamente entre el pagador y el empleado nos comentan que al menos en este aspecto no hay problema en la puntualidad de las fechas de pago establecidas pero que hay cierto descontento porque hay un desequilibrio en los

montos que se les pagan a los colaboradores que poseen la misma plaza aunque según información obtenida una de las principales razones es la antigüedad de muchos empleados, claro está al no existir una administración de sueldos y salarios no es posible determinar las circunstancias reales del porque este desnivel salarial en puestos de trabajo similares.

i. Remuneración económica directa:

En este aspecto los empleados determinaron que la empresa responde al pago de su salario oportunamente sin embargo varios empleados comentan que en pocas ocasiones han tenido descontentos con sus pagos por ciertas inconsistencias, pero que al momento de cobrar su sueldo no hay quien les explique el porqué de dichas inconsistencias, esto sucede a raíz de que las personas que realizan las planillas de pagos son del departamento de contabilidad y quien hace el pago efectivo a los empleados es la cajera de la sucursal, por esta razón ante cualquier reclamo no tienen respuesta inmediata debido a que la cajera no tiene ningún conocimiento de cómo se preparó dicha planilla y deben esperar en el caso de los empleados que cobran semanal hasta el día lunes para que les expliquen a detalle el monto que se les ha cancelado que son los que más inconvenientes han tenido en este aspecto.

(Ver anexo 2 pregunta 7)

ii. Remuneración económica indirecta:

El pago de horas extras es la principal fuente económica indirecta que los empleados obtienen al desarrollar sus actividades en la empresa, así como ciertos bonos que no son en efectivo pero que son una especie de premios que se les otorga cada cierto tiempo a fin de mantener la armonía entre los empleados un ejemplo de ello es la entrega de uniforme de futbol, balón y la realización de encuentros amistosos entre las sucursales a fin de que los empleados tengan un esparcimiento y convivencia con el resto del personal que labora en las demás sucursales, a esto se suma la realización de actividades de convivencia, sociales y culturales que son parte

de los proyectos que se realizan dentro de la entidad con el fin de mantener incentivados a los colaboradores.

(Ver anexo 1 pregunta 11)

### iii. Capacitación y Desarrollo

En este tema en particular la empresa ha tratado de darle un refuerzo a sus colaboradores sobre temas de importancia en el desempeño o realización de sus labores en la entidad pero debido a la falta de organización solo se han podido implementar unas pocas sesiones a todo el personal sin poder dar una continuidad a los procesos de capacitación para que los conocimientos se amplíen es de conocimiento que durante el lapso de un año muchos de los empleados solo han obtenido como máximo una o dos capacitaciones lo cual no es suficiente para satisfacer de los conocimientos necesarios a todo el personal.

(Ver anexo 1 pregunta 9)

La necesidad de implementar un plan de capacitación es de vital importancia para los empleados así como los temas a incorporar en dicho plan ya que a medida que pasa los años las empresas van innovando en muchos aspectos como por ejemplo avances tecnológicos, nuevos productos, nuevas estrategias de mercado, de atención a clientes y el personal que está relacionado directamente con todos estos avances, necesitan conocer cómo desarrollar y afrontar dichas innovaciones para la correcta implementación y el eficiente desarrollo de sus capacidades. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específico relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada.

(Ver anexo 2 pregunta 12)

En la empresa no existe un cronograma o un ciclo de capacitación definido el cual solvente las necesidades de los empleados de obtener los conocimientos necesarios para realizar con eficiencia sus labores diarias, cabe destacar que varios empleados han tenido la oportunidad de asistir a cierto número de capacitaciones, no todo el personal se encuentra en perfecta sintonía debido a que la falta de una capacitación constante los lleva a cometer errores con el manejo de los productos y así mismo a la forma correcta de cómo tratar a los clientes, en resumen son numerosos los aspectos que se necesitan fortalecer con un ciclo o programa de capacitación continuo que abarque a todos los empleados de la empresa.

(Ver anexo 2 pregunta 11)

f) Plan de carrera

Dentro de la empresa se considera que existen varios empleados con un alto potencial el cual debe ser desarrollado a fin de que todas las actividades o procesos se realicen de manera óptima, no obstante no hay una manera, un método, una guía a seguir para poder conocer la forma correcta de aprovechar esas destrezas que cada empleado posee, son pocos los empleados que si bien es cierto sobresalen en sus tareas asignadas deben esperar cierto tiempo antes de poder al menos optar por una vacante en un puesto superior, el resto de los empleados solo se mantienen en sus puestos realizando sus tareas encomendadas sin mayor motivación que no sea la de recibir sus beneficios económicos por la falta de incentivo hacia la auto-superación dentro de la empresa.

(Ver anexo 1 pregunta 16)

Se considera que para escalar en una organización se deben cumplir los requisitos en cuanto a preparación académica, capacidad, habilidades, destrezas, experiencias y otros aspectos propios del próximo puesto superior sin embargo en la empresa el punto de partida para poder optar a subir de puesto radica en la antigüedad que los posibles candidatos tienen para optar al puesto superior este proceso según la fuente de información tiene un plazo de tiempo definido

para poder tomar la mejor decisión, es un proceso que solo se tarda un día en ser definido debido a esta situación apresurada es que muchas de las personas que han ascendido de puesto debido a al poco tiempo para adecuarse y conocer todas las nuevas responsabilidades que tendrá, es por ello que se dan inconvenientes con las nuevas actividades porque se quedan nulos y sin saber de qué manera deben resolver las dificultades que se les presentan.

(Ver anexo 1 pregunta 20)

En la empresa no existe lo que es un plan de carrera, la mayor parte de los colaboradores no conocen a lo que hace referencia este término por lo cual al momento de obtener los resultados del estudio muestran poco o nulo interés por parte de los empleados de que se implemente dicho plan, aunque indirectamente en ocasiones se ha implementado de forma incorrecta o incompleta por la falta de una guía a seguir al momento de ascender de puesto a algún empleado en este punto en particular los métodos o lineamientos a seguir por parte de las jefaturas es la antigüedad del empleado y los conocimientos que ha adquirido hasta ese momento por lo cual es una forma de analizar los prospectos de manera muy superficial.

(Ver anexo 2 pregunta 20)

## E. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1. *Alcances*

- a) Se obtuvieron los resultados necesarios para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- b) Se obtuvo acercamiento directo con las unidades de análisis.
- c) Los empleados de la empresa proporcionaron la información de manera oportuna.

- d) El representante legal y la administradora tuvieron disponibilidad de colaborar al momento de realizar la entrevista y las encuestas respectivas.
- e) Con la propuesta de creación de la unidad de recursos humanos para la organización se desea que esta ayude para la coordinación del reclutamiento y selección del talento humano, especificar funciones de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, para mejorar el funcionamiento y actuación de los empleados en la empresa.

## 2. *Limitaciones*

- a) Problemas con los horarios al momento de realizar encuestas ya que los empleados por el tipo de trabajo que realizan no se encontraban dentro de las instalaciones de la empresa.
- b) Los empleados desconocen del tema de investigación, lo que dificulta que la investigación se realice de manera fluida debido a que se tuvo que aclarar dudas por parte de los trabajadores.

## F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. *Conclusiones.*

Al determinar el diagnostico de la situación actual de la empresa Consorcio Ferretero del Litoral se puede concluir lo siguiente:

- a) La empresa no tiene unidad de Recursos Humanos, esto por información obtenida por parte de los colaboradores, es decir que no existe una unidad encargada de guiar el talento humano dentro de la sociedad.

- b) De igual manera cabe destacar que las funciones que debería de tener la unidad de Recursos Humanos, está siendo desempeñado por una persona quien a su vez tiene responsabilidades de toda la administración de la empresa, lo que provoca una carga mayor de trabajo y retrasos a la persona encargada de dichas funciones.
- c) Por otra parte, el desconocimiento de los beneficios que puede ofrecer la unidad de Recursos Humanos a la entidad, se debe a la falta de coordinación de las áreas de la empresa, ya que no se les informa de manera apropiada.
- d) El proceso de selección y contratación del nuevo personal es necesario mejorarlo, puesto que la manera en que se hace no es adecuada, ya que la persona encargada no conoce el perfil necesario para contratar al nuevo personal; los nuevos empleados no cuentan con una documentación informativa previa y posterior a su contratación como un expediente en el que esté su currículum vitae, documentos personales, acción de personal, etc. que le facilite la integración a la empresa.
- e) No existe desarrollo de programas de capacitación ya que la persona que funge como administradora es la única que recibe capacitación por parte de la empresa; por otra parte, el personal restante recibe capacitación por los proveedores acerca de los productos que ofrecen, pero estas capacitaciones no son suficientes para mejorar las capacidades, habilidades y destrezas del talento humano.

## *2. Recomendaciones.*

Por lo tanto, al concretizarse el estudio de la situación actual de la empresa Consorcio Ferretero del Litoral se recomienda lo siguiente:

- a) La Organización y Funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos que se encargue del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de una carrera profesional dentro de la sociedad.
- b) Descentralizar las responsabilidades de la administración para que esta pueda enfocarse en sus actividades y mejore el funcionamiento de la empresa; que la unidad de Recursos Humanos, sea una unidad que fortalezca la relación que hay entre patrono y colaborador, además que ayude guiar al talento humano y desarrollar sus capacidades.
- c) Utilizar los medios disponibles para crear en los colaboradores un entusiasmo positivo con el fin de que ellos conozcan de manera inmediata todos los beneficios que conlleva la unidad de recursos humanos y que contribuya a la empresa para realizar cambios sistemáticos que mejoren las actividades diarias.
- d) Mejorar el proceso de selección y contratación basándose en aspectos previamente definidos como el perfil de las personas que se quieren seleccionar, las fuentes de reclutamiento internas y externas, el tipo de selección y contratación que se utilizará; superado este proceso, establecer metodologías para ofrecerle al nuevo empleado una orientación o inducción de calidad que le facilite la incorporación rápida a su trabajo.
- e) Impulsar programas de capacitación orientados a mejorar las competencias del personal para que se mantenga a la vanguardia y fortalecer su desempeño laboral.

## **CAPÍTULO III**

**Propuesta de organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño en la empresa Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V.**

#### A. IMPORTANCIA.

Es importante para los trabajadores y la empresa que se cuente en la entidad con la unidad de Recursos Humanos, debido a que es la encargada del reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, reconocimientos, desarrollo profesional, etc. Todo esto ayuda a los empleados a fortalecer sus actividades, tener óptimos resultados y por lo tanto beneficiará a la empresa en el cumplimiento de objetivos, al tener el talento humano capacitado e idóneo para desempeñar sus tareas diarias en el puesto de trabajo asignado.

#### B. OBJETIVOS.

##### 1. *General.*

- a) Proponer la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal mediante el cumplimiento de derechos y obligaciones de la empresa en estudio.

##### 2. *Específicos.*

- a) Establecer la estructura organizativa en el cual se incluya la unidad de Recursos Humanos en la empresa.
- b) Elaborar formularios y manuales necesarios que sirvan para realizar los procesos administrativos.
- c) Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la unidad de Recursos Humanos.

### C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

En este capítulo se presenta la propuesta de la organización y funcionamientos de la unidad de Recursos Humanos en la empresa.

#### 1. *Organización de la unidad de Recursos Humanos.*

##### a) *Ámbito de aplicación*

La organización se aplicará en la pequeña empresa Consorcio Ferretero del Litoral S.A. de C.V. que tiene por objetivo fortalecer el desempeño, administración y gestión del personal y que esto contribuya para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y del personal

##### b) *Objetivos.*

- i. Reclutar, seleccionar y contratar al personal que cumpla los requisitos de puestos según sean las necesidades de las diferentes áreas.
- ii. Capacitar de manera periódica al Recurso Humano con el propósito de adquirir nuevos conocimientos para mejorar los resultados.
- iii. Evaluar el desempeño mediante métodos de evaluación que ayuden a medir la actuación de los empleados en sus actividades asignadas.
- iv. Dar a conocer la misión, visión, valores y organigrama de la empresa a todos los empleados a través de diferentes métodos de socialización.

##### c) *Políticas.*

- i. Se contratara el personal que cumpla con el perfil del puesto vacante
- ii. Se creará un expediente de personal en el cual se incluya el Curriculum vitae, sanciones, logros, acción de personal y tiempo de trabajo. Además, se deberá actualizar cada vez que sea necesario.

- iii. Tener una base de datos que contenga personal apto para formar parte de la empresa en los diferentes puestos que existen, esto con el propósito de tener perfiles que cumplan con las vacantes y que facilite el proceso de contratación.
- iv. Al momento de la selección de personal al menos debe de haber dos personas participando por una vacante.
- v. La promoción de personal será la primera opción al momento de cubrir una vacante, esto con el propósito de que el trabajador se desarrolle dentro de la empresa.
- vi. La contratación de personal externo se realizará cuando no exista dentro de la misma empresa la/s persona/s que cumplan con los requisitos idóneos para el puesto.
- vii. La contratación de personal será en primera instancia por un tiempo de 30 días calendario, de no cumplir con las expectativas esperadas se dará por finalizado sin responsabilidad alguna, en caso contrario se procederá a la firma de un nuevo contrato.
- viii. El pago de salario se realizará el día quince y treinta de cada mes en caso sea día de asueto o descanso se realizará el siguiente día hábil, este se hará a través de un depósito en la cuenta bancaria del trabajador.

d) Valores.

Son principios de la empresa que tienen el objetivo de generar acciones de conducta en todos sus miembros, de igual manera se utilizan como fuente de motivación.

- i. Respeto: Las ideas, preferencias y los derechos que tengan los trabajadores siempre que estos no estén en contra de las normas internas de la entidad, deben ser respetados además dar el valor que se merecen los colaboradores dentro de la compañía.

- ii. Honestidad: Tener una conducta adecuada y actuar con la verdad en lo que se hace, se piensa y se dice.
  - iii. Justicia: Ser imparciales con el trato al personal según sea su desempeño sin tener preferencias.
  - iv. Comunicación: Tener comunicación de manera bilateral y efectiva con las diferentes áreas.
  - v. Ética: El desempeño de cada uno de los colaboradores debe ser en el marco de las normas y leyes, siempre actuando de la mejor manera.
  - vi. Empatía: Entender, respetar las actitudes y sentimientos de las personas que están alrededor.
  - vii. Servicio: Tener la capacidad de detectar las necesidades que los trabajadores tengan, para ayudarlos y solucionar estas.
  - viii. Compromiso: Poseer firmeza y la determinación para el cumplimiento de las actividades y funciones que.
  - ix. Amabilidad: Brindar atención a los empleados de manera gentil, cortés, agradable y digna.
- e) Actividades.

La unidad de Recursos Humanos deberá de realizar las siguientes actividades:

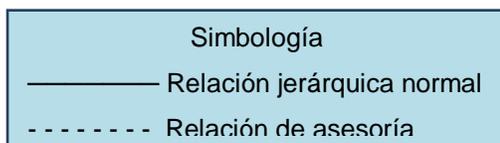
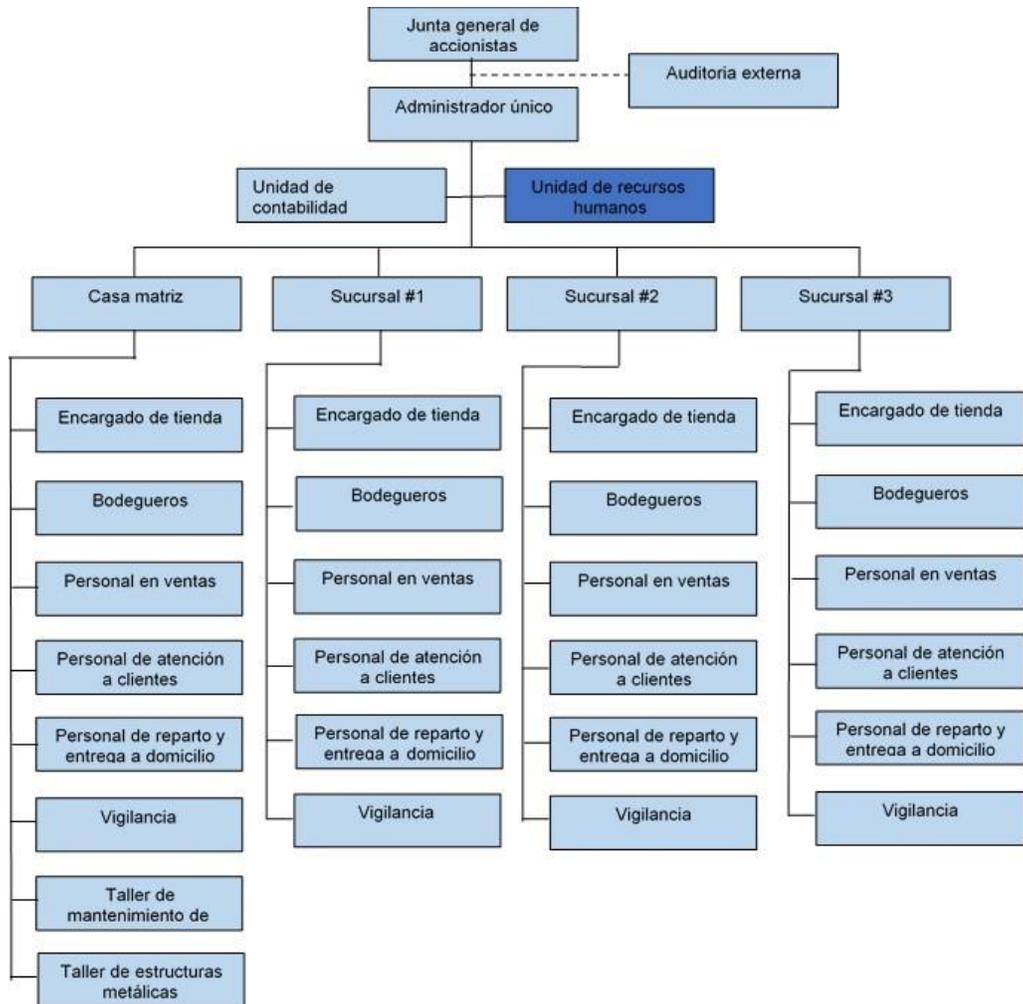
- i. Reclutamiento: Encargada de convocar la mayor cantidad del Recurso Humano necesario, que cumplan con el perfil del puesto vacante, teniendo como prioridad el personal interno, al no tener candidatos; se hará la convocatoria externa por medio de diferentes canales de comunicación (volantes y redes sociales).

- ii. Selección: Será la que se ocupe de seleccionar los mejores participantes en el proceso de reclutamiento a través de la captación de información de los diferentes aspirantes.
  - iii. Contratación: Realizará la contratación del nuevo personal y firma de contrato con base a las leyes vigentes, en el que se detallará horarios, forma de pago, prestaciones, etc.
  - iv. Inducción: Se le dará una introducción de información general del puesto que llegará a ocupar, esto para facilitar su integración.
  - v. Capacitación: Se instruirá a los trabajadores de manera periódica para apoyar su desarrollo y mejoramiento de servicios de la compañía.
  - vi. Expediente de trabajo: Elaborar hoja de vida que contenga el historial del desempeño de los empleados.
  - vii. Base de datos: Tener una base de datos que sirva para tener perfiles listos para llenar cualquier vacante disponible.
  - viii. Amonestaciones: La unidad será la encargada de hacer efectivas las amonestaciones y notificar al personal.
  - ix. Suspensión, terminación de contrato y despido: Según la cantidad de amonestaciones se podrá tomará un tipo de acción con respecto al trabajador, también al momento de finalizar un contrato se evaluará la continuidad del empleado.
- f) Ubicación de la unidad de Recursos Humanos.

La empresa no cuenta con una unidad de Recursos Humanos por lo que se propone la organización y el funcionamiento de esta, con el fin de fortalecer los procesos administrativos y el desempeño de los empleados; esta unidad estará formada por tres personas las que tendrán que realizar todas las actividades y tareas que tengan relación con el Recurso Humano. Para lo que se propone el siguiente organigrama en el que se incluye la unidad de recursos humanos, el cual tendrá que ser revisado y aprobado por el representante legal de la pequeña empresa comercial consorcio ferretero del litoral y dicha unidad se ubicará en la sucursal central que se

encuentra en kilómetro 63 ½ carretera a Usuluán 50 metros al oriente del desvío entrada a Zacatecoluca departamento de La Paz.

g) Propuesta de organigrama de la empresa.



**Elaborado por:** Equipo de investigación

**Fecha de elaboración:** noviembre/019

**Aprobado por:** Representante Legal

**Fecha de aprobación:** diciembre/019

## *2. Procedimientos de la unidad de Recursos Humanos.*

### a) Reclutamiento.

Esta tarea es de importancia ya que de esta dependerá que los candidatos que se postulen para una posible contratación, posean las capacidades para desempeñarse dentro de la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V.

A continuación, se detalla una serie de pasos que se deberán seguir en esta fase.

#### Paso 1:

Se debe de hacer la requisición de personal por parte del jefe de área, con base al manual de análisis y descripción de puestos (ver anexo No.3), y por medio de un formulario (ver anexo 4).

#### Paso 2:

Una vez recibido el formulario, este será analizado y aprobado por la unidad de Recursos Humanos.

#### Paso 3:

Al conocer las características del personal requerido se procederá a hacer una publicación interna en el que se detallará el perfil buscado, el cual será compartido a través de carteles y vía electrónica con los diferentes jefes de áreas, para que los empleados interesados envíen su Curriculum vitae por medio de correo electrónico.

#### Paso 4:

De no tener ningún candidato interno que cumpla los requisitos, se procederá a realizar una publicación externa de la plaza vacante y el perfil del puesto, con la ayuda de hojas volantes, carteles y redes sociales.

#### Paso 5:

Se programarán entrevistas con los candidatos que cumplan con los requisitos necesarios, además se les realizarán pruebas escritas y orales, para definir si el candidato está apto para el puesto.

b) Selección.

Es en esta en la que se eligen a las personas que mejor están capacitadas para desarrollar el puesto vacante. Además, esta se auxilia de diferentes técnicas para evaluar el conocimiento, personalidad, experiencia y pretensiones del candidato.

Para lo que se tendrá que seguir los siguientes pasos detallados a continuación.

Paso 1:

Se revisaran, compararan las características solicitadas por el área que requiera el trabajador y se identificará que candidatos están mejor perfilados.

Paso 2:

Se llenará un formulario de solicitud de empleo (ver anexo 5)

Paso 3:

Se desarrollará una dinámica de presentación esto con el fin de evaluar la capacidad para relacionarse en ambientes nuevos, facilidad de expresión, presentación, capacidad para seguir instrucciones; a continuación se presenta un modelo guía para dinámica:

**Guía para dinámica de entrevista previa**

Esta dinámica se hará con el propósito de conocer a la persona que está concursando a la plaza vacante, para la cual se utilizaran los siguientes elementos:

- Papel adhesivo en blanco para rotular cuadernos.
- Plumón.
- Pelota pequeña.

Se entregará el papel adhesivo a cada persona y con el plumón colocaran un nombre.

Para realizar esta dinámica se seguirán los siguientes pasos:

- La persona encargada se presentara y explicara la dinámica.
- La persona que coordina la actividad lanzara la pelota a uno de los concursantes para que este la atrape.
- Quien atrape la pelota se presentará además de decir sus pasatiempos y expectativas.
- Este lanzara la pelota a otra persona y así sucesivamente hasta que todos hayan participado.

Mientras la dinámica se desarrolle el encargado estará pendiente y tomando notas de las respuestas que den cada uno de los participantes, midiendo:

- Facilidad de expresión.
- Capacidad de síntesis.
- Habilidad para seguir instrucciones.
- Facilidad para socializar con los demás.

Paso 4:

Seleccionar a los candidatos que superaron el paso anterior, luego se debe confirmar la información proporcionada se puede utilizar el formulario que se presenta a continuación y, en caso que la información dada sea errónea el candidato ya no podrá continuar el proceso.

### Guía de confirmación de información

Indicaciones: Completar según corresponda, tomando en consideración que el puntaje más alto de evaluación es 5.

Puesto vacante: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de concursante: \_\_\_\_\_

#### Referencias Personales

Nombre de referencia: \_\_\_\_\_

Afinidad: \_\_\_\_\_ Lugar donde lo conoció: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Asigne una calificación del 1 – 5 según usted crea conveniente.

Criterio	Calificación					Puntaje obtenido
	1	2	3	4	5	
Nivel de responsabilidad						
Capacidad para persistir						
Habilidad para relacionarse						
Discreción						
Manejo de frustración						
Comentarios:					Total	

#### Experiencia laboral

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_ Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

#### Preguntas por confirmar

- ¿Era usted el jefe inmediato? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cuál es su cargo? \_\_\_\_\_
- ¿Qué puesto laboró (el concursante)? \_\_\_\_\_
- ¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
- Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Asigne una calificación del 1 – 5 según usted crea conveniente.

Criterio	Calificación					Puntaje obtenido
	1	2	3	4	5	
Cumplimiento de tareas						
Calidad de trabajo						
Capacidad para seguir instrucciones						
Trabajo en equipo						
Cumplimiento de normas de trabajo						
Manejo de conflictos						
Comentarios:					Total	

- Le volvería a contratar: Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque: \_\_\_\_\_

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

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

Firma del que confirma la información

Paso 5:

De superar el paso anterior se enviará la terna de candidatos al jefe solicitante, para la aprobación de estos, posteriormente se desarrollará una prueba de conocimientos por parte del jefe inmediato, en la que indagará las habilidades y destrezas que el concursante tenga del puesto vacante, las preguntas serán a discreción del jefe inmediato y se limitaran al tema laboral.

Paso 6:

Se programaran entrevistas con los participantes, para esto se ocupará una guía de entrevista como la siguiente:

#### **Guía de entrevista**

Es un instrumento que servirá de guía al momento de realizar la entrevista al aspirante de la plaza vacante.

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto vacante: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

A continuación, se presentan una serie de preguntas que deberá contestar el entrevistado.

- ¿Cómo se dio cuenta de la oferta laboral?
- ¿Qué conoce de la empresa?
- ¿Qué conoce del puesto al que concursa?
- ¿Cuál es su formación académica y donde la realizó?
- ¿Cuál fue su último empleo y dónde?
- ¿Por qué se retiró?
- ¿Tiene experiencia en puestos similares?
- ¿Tiene alguna enfermedad o discapacidad que le impida desarrollar su trabajo?
- ¿Con quienes vive?
- ¿Depende alguien económicamente de usted?
- ¿Cómo se describe a usted mismo?
- ¿Por qué deberíamos contratarlo?
- ¿Cuál es su pretensión salarial?
- ¿Cuál es su mayor fortaleza?

- ¿Cuál es su mayor debilidad u oportunidad?
- ¿Cuál ha sido su mayor logro académico?
- ¿Cuál ha sido su mayor fracaso académico?
- ¿Actualmente estudia?
- ¿Tiene algún inconveniente con el horario de trabajo?
- ¿Cuándo podría incorporarse a trabajar?

Evaluación del solicitante

Asigne una calificación del 1 – 5 según usted crea conveniente, tomando en consideración que el puntaje más alto corresponde a 5.

Criterio	Calificación					Puntaje obtenido
	1	2	3	4	5	
Presentación						
Nivel académico						
Experiencia y conocimiento						
Expresión verbal						
Modales						
Actitud						
Disponibilidad para incorporarse						
Comentarios:					Total	

Nombre completo del entrevistador: \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

Paso 7:

Se le informará al participante que ha sido seleccionado.

c) Contratación.

Esta es la etapa final del proceso en el cual se formaliza de manera legal la relación entre el patrono y el trabajador.

Seguidamente se presentan los pasos que comprenden en esta etapa:

Paso 1:

Comunicarle al candidato que ha sido seleccionado para formar parte de la empresa.

Paso 2:

Solicitar documentación al aspirante seleccionado abajo detallada en caso de ser personal externo.

- Curriculum vitae.
- Fotocopia ampliada del Documento Único de Identidad, Número de Identificación Tributaria, carné de afiliación de Administradora de Fondos de Pensiones, licencia de conducir al 150%, solvencia de la Policía Nacional Civil y Antecedentes penales.
- Último título obtenido fotocopia y original; además de acreditaciones o diplomas.

Paso 3:

Realizar trámites de incorporación para la afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), en caso de no estar afiliado, asimismo, se informará al encargado de planilla la contratación del nuevo trabajador para efectuar los descuentos correspondientes.

Paso 4:

Elaboración y firma del contrato, se entrega una fotocopia de este al nuevo empleado.

Paso 5:

Elaboración del expediente laboral, al que se le anexará la hoja de servicios (ver anexo No. 6).

d) Inducción.

Consiste en la incorporación del empleado a la organización en el que se le mostrará el lugar físico donde este desempeñará sus labores, también se le compartirá información general de la empresa que está contenida dentro del manual de bienvenida (ver anexo 7).

Posteriormente se realizara lo siguiente:

- i. El jefe de Recursos Humanos será el que reciba al nuevo empleado, este le dará un recorrido por las áreas de la empresa mostrándole los diferentes lugares de la misma, y lo presentará en todas las unidades de la organización.
- ii. Después será remitido con su jefe inmediato para que él continúe la inducción.
- iii. El jefe de unidad lo presentará con sus nuevos compañeros para que lo conozcan, lo dirigirá a su lugar de trabajo para explicarle cuáles son sus tareas, funciones y objetivos. Además, este le entregará de ser necesario herramientas, accesos a programas, equipo de seguridad, etc.
- iv. Se asignará a un compañero/a para que este resuelva cualquier tipo de duda que presente el nuevo empleado.

e) Control de recursos humanos.

Es importante para la empresa debido a que mediante este control se podrá ver históricamente el desarrollo, actitudes y desempeño del personal que labora en la institución. Con la ayuda de un expediente laboral que servirá para guardar toda la documentación necesaria el cual debe contener lo siguiente:

- i. Hoja de servicios.
- ii. Solicitud de empleo.
- iii. Curriculum vitae.
- iv. Fotocopias de: Documento Único de Identidad, Número de Identificación Tributaria, Carné de afiliación de Administradora de Fondos de Pensiones, Licencia de conducir al 150%, diplomas y último título obtenido acreditado.
- v. Resultados de pruebas de selección.
- vi. Contrato.
- vii. Acciones de personal según formato siguiente:

#### **Acción de personal**

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

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Puesto actual: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_

Puesto propuesto\*: \_\_\_\_\_ Unidad\*: \_\_\_\_\_

\*En caso el motivo se ascenso o traslado.

Fecha efectiva de acción: \_\_\_\_\_

#### Tipo de acción

Marque una "x" según sea el motivo de la acción.

1	Abandono de trabajo		11	Interinato	
2	Amonestación		12	Maternidad	
3	Ascenso		13	Nivelación de sueldo	
4	Contratación permanente		14	Nivelación sin goce de sueldo	
5	Contratación temporal		15	Otros	
6	Descuento		16	Renuncia con indemnización	
7	Despido con indemnización		17	Renuncia sin indemnización	
8	Despido sin indemnización		18	Suspensión	

9	Felicitación		19	Traslado	
10	Incapacidad		20	Vacaciones	
Otro:					

Comentarios: \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_  
 Empleado Jefe de Unidad Jefe de Recursos Humanos

viii. Evaluaciones de desempeño.

f) Compensación.

La compensación que se le da a los colaboradores es de dos tipos financiera y no financiera.

La compensación financiera puede ser de manera directa a través del pago de sueldos y salarios, además estos deben ser revisados para que haya una estructura salarial justa en la que los trabajadores que desempeñen el mismo tipo de actividad, tendrán que devengar la misma cantidad de dinero. También este tipo de compensación puede ser indirecta en la que se incluye vacaciones, horas extras, alimentación y prestaciones.

La compensación no financiera realizada al felicitar por: buen desempeño, logros personales y cumpleaños mediante felicitaciones verbales, por e-mail y carteles, seguridad y estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

Se entenderá a la remuneración como la suma de la compensación financiera y la compensación no financiera que recibe el trabajador por parte de la empresa.

g) Plan de carrera:

Tiene como objetivo principal la formación individual de los colaboradores cuyo propósito es el desarrollo profesional dentro de la organización, se realiza en conjunto con la empresa y

colaborador desarrollando habilidades, características profesionales y experiencias para motivar a los colaboradores a un progreso laboral en la organización.

El desarrollo profesional y personal constituye una herramienta de motivación para la mayoría de colaboradores ya que les permite un crecimiento en nuevas habilidades que les permite alcanzar mejores puestos de trabajo.

Se desarrollará a través de ascensos internos de los colaboradores cuando se tengan puestos vacantes debiendo estos cumplir con el perfil del puesto; además la empresa tomara en cuenta la trayectoria del empleado con énfasis en los siguientes aspectos:

- i. Experiencia en el área
- ii. Calidad en las actividades realizadas
- iii. Nivel académico
- iv. Antigüedad

La empresa no financiará de manera directa este plan; lo implementará con los empleados a los que se les den las facilidades para desarrollarse profesionalmente siempre y cuando las carreras sean afines a las necesidades de la entidad.

h) Capacitaciones:

Las capacitaciones se realizaran en conjunto con los proveedores y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), se impartirán a todo el personal en las áreas de atención al cliente, ventas.

Estas se programarán cada cuatro meses las que se impartirán a través de INSAFORP y las de los proveedores cada vez que se tenga un producto nuevo.

i) Evaluación del desempeño:

La evaluación del personal se realizara 1 vez al año en el mes de Abril, el objetivo de la evaluación del personal es evaluar el rendimiento de cada colaborador; generando mayor

productividad y mejora continua, de igual forma se utilizara el resultado de la evaluación como herramienta para incentivar mediante un bono económico según sea el resultado.

Las competencias a evaluar serán las siguientes

- Pasión por resultados
- Innovación y manejo del cambio
- Enfoque al cliente
- Conocimiento del negocio
- Autogestión y desarrollo de personas
- Colaboración y comunicación

Se utilizara el método de control por puntuación, se recomienda por ser fácil y rápido de implementar, además de ser de fácil comprensión y aplicación por primera vez en una empresa, de igual manera se implementara dando ponderaciones a los diferentes criterios ya establecidos en la entidad; se puede realizar a través que se presenta a continuación.

### Evaluación del desempeño

Indicaciones: Completar según corresponda, tomando en consideración que el puntaje más alto de evaluación es 5.

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

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Asigne una calificación del 1 – 5 según usted crea conveniente.

Criterio	Calificación					Puntaje obtenido
	1	2	3	4	5	
<b>Calidad</b>						
1. Hace uso racional de los recursos						
2. No requiere supervisión frecuente						
3. Se muestra profesional en el trabajo						
4. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos						
5. Cuidado con las herramientas y equipo						

6. Termina oportunamente con su trabajo						
<b>Relaciones interpersonales</b>						
1. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
2. Brinda una adecuada orientación a los clientes internos y externos						
3. Evita conflicto dentro del equipo						
<b>Iniciativa y liderazgo</b>						
1. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
2. Se muestra dispuesto al cambio						
3. Tiene gran capacidad para resolver problemas						
4. Motiva y ayuda a los demás						
5. Tiene una actitud positiva y proactiva						
<b>Trabajo en equipo</b>						
1. Muestra actitud para integrarse al equipo						
2. Trabaja de manera coordinada con los miembros del equipo						
3. Promueve el trabajo en equipo						
4. Capacidad para enseñar a otros						
<b>Compromiso</b>						
1. Puntualidad y presencia en el trabajo						
2. Presentación personal						
Total						

Escala para evaluar el desempeño de los colaboradores

Rangos	Categorías	Descripción
Menos de 60%	Deficiente	El desempeño no es el deseado por la empresa y necesita mejorar su labor.
De 61%- 69%	Regular	El desempeño no es aceptable y tiene que mejorar.
De 70%- /9%	Bueno	Su trabajo es aceptable en la empresa.
De 80%- 89%	Muy Bueno	El desempeño no es sobresaliente pero cumple con su trabajo de manera oportuna.
De 90%- 100%	Excelente	Su trabajo es sobresaliente.

Firmas

Unidad de Recursos Humanos: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Empleado: \_\_\_\_\_

#### D. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

Para implementar la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos para la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V. es necesario los recursos siguientes:

##### 1. Humano

Para la puesta en marcha de la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos en la empresa, es necesaria la contratación de tres personas las que se harán cargo de todas las funciones que la unidad requiera. Y cuyos sueldos serán detallados a continuación:

Cuadro No. 1

Pago de Pasivo laboral a los colaboradores se realizara cada año

Puesto	Salario	Aportaciones						Descuento Total	Salario Neto	Inversión	
		ISSS		AFP		Vacación	Aguinaldo				Indemnización
		Empleado	Patrono	Empleado	Patrono						
		3.00%	7.50%	7.25%	7.75%						
Jefe Recursos Humanos	\$500	\$15.00	\$37.50	\$36.25	\$38.75	\$325.00	\$250.00	\$500.00	\$51.25	\$448.75	\$1,401.25
Auxiliar de Recursos Humanos	\$300	\$9.00	\$22.50	\$21.75	\$23.25	\$195.00	\$150.00	\$300.00	\$30.75	\$269.25	\$840.75
Auxiliar de Recursos Humanos	\$300	\$9.00	\$22.50	\$21.75	\$23.25	\$195.00	\$150.00	\$300.00	\$30.75	\$269.25	\$840.75
<b>Total:</b>										\$3,082.75	

##### 2. Material

Para que la unidad pueda funcionar de manera eficiente se necesita ciertos implementos entre los que están: mobiliario, equipo de oficina, papelería y producto de oficina. A continuación, se presenta el presupuesto estimado.

Tabla No. 1 Presupuesto de papelería, materiales, mobiliario y equipo.

Descripción	Unidad	Precio	Total
Silla giratoria	1	\$59.90	\$59.90
Escritorio	1	\$169.00	\$169.00
Impresora Funcional	1	\$39.90	\$39.90
Teléfono	1	\$39.90	\$39.90
Silla de recepción	2	\$49.90	\$99.80
Archivero	1	\$159.00	\$159.00
Computadora de escritorio	1	\$449.00	\$449.00
USB	1	\$8.99	\$8.99
Resma de papel bond/carta	10	\$3.60	\$36.00
Resma de papel bond/oficio	3	\$4.45	\$13.35
Folder tamaño carta	2	\$4.40	\$8.80
Folder tamaño oficio	1	\$4.90	\$4.90
Caja bolígrafo	2	\$1.75	\$3.50
Engrapadora	1	\$4.90	\$4.90
Caja de grapas	2	\$0.90	\$1.80
Perforador	1	\$2.40	\$2.40
Sujetadores	2	\$3.00	\$6.00
Saca grapas	1	\$0.55	\$0.55
Saca punta	1	\$1.20	\$1.20
Organizador	1	\$8.90	\$8.90
Caja de clips	5	\$1.00	\$5.00
Post-it	5	\$1.10	\$5.50
Marcadores	3	\$1.40	\$4.20
Borrador	2	\$1.00	\$2.00
Caja de lápiz	2	\$1.15	\$2.30
<b>Total</b>			<b>\$ 1,136.79</b>

\*Precios incluyen I.V.A.; fuente: Office Depot.( ver anexo 8)

### 3. Financiero

Los recursos con los que se desarrollará la organización y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos, serán propios de la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V. los que se tendrán que asignar inicialmente \$ 2,644.99 y posteriormente \$ 20,260.68 anualmente.

Seguidamente se presenta el presupuesto integrado de los recursos necesarios para el funcionamiento de la propuesta.

Cuadro No. 2

Descripción	Inicial	Permanente ( Anual)
Presupuesto de Recurso Humano	\$ 1,267.75	\$ 17,088.00
Presupuesto papelería, materiales, mobiliario y equipo.	\$ 1,136.79	\$ 1330.80
Sub total	\$ 2,404.54	\$ 18,418.80
Imprevisto 10%	\$ 240.45	\$ 1,841.88
<b>Total</b>	<b>\$ 2,644.99</b>	<b>\$ 20,260.68</b>

#### E. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN.

##### 4. *Presentación.*

La propuesta se le entregará al gerente general de la pequeña empresa en estudio, luego se convendrá una fecha para hacer una presentación del mismo y mostrar el contenido y funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos, y demostrar de qué manera ayudará a fortalecer el desempeño del personal.

##### 5. *Discusión*

Luego de la presentación se dará un lapso para que los asistentes puedan discutir acerca de lo expuesto, seguidamente estos darán su opinión sobre la propuesta y de esta manera responder inquietudes, manejar objeciones y plantear modificaciones en caso sean necesarias y ser corregidos o incluidos a la propuesta; superando las observaciones en caso las hallan el documento será estudiado para su futura aprobación y puesta en marcha en la empresa.

#### *6. Aprobación.*

Una vez discutido y estudiado cuidadosamente la propuesta, el gerente general será el encargado de su aprobación junto con el propietario de la empresa.

#### *7. Difusión.*

Aquí es donde se les dará a conocer a las demás unidades de la empresa la creación de la unidad de Recursos Humanos esto se hará a través de un memorándum físico y un correo institucional en el que se adjuntará el memorándum. Además, se señalará las funciones que esta realizará y la fecha tentativa en que estará funcionando de manera normal.

#### *8. Ejecución.*

En esta etapa se pondrá en marcha la propuesta para lo que el gerente general deberá de facilitar todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la unidad de manera oportuna y cumpliendo con el cronograma de implementación. Y esto con el propósito de fortalecer el desempeño laboral y así sea de beneficio para los trabajadores y organización.

#### *9. Supervisión y Actualización.*

Cada año se realizará una supervisión a la propuesta para revisar su funcionamiento en la organización, esto con el propósito de identificar fallas, retrasos, debilidades y fortalezas para determinar que ajustes se deben de realizar para un mejor funcionamiento y finalmente se actualizará el documento.

F. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla No. 2 Cronograma de implementación de la propuesta

N°	Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Encargado
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación a la empresa	■												Grupo de trabajo de graduación
2	Discusión de la propuesta	■	■											Representante Legal
3	Aprobación por el Representante Legal de Consorcio Ferretero del Litoral			■	■									Representante Legal
4	Difusión					■								Representante Legal a través de jefaturas
5	Ejecución de la propuesta						■	■	■	■	■	■	■	Representante Legal
6	Compra de implementos						■							Jefe de compras
7	Contratación del Recurso Humano							■	■	■				Representante Legal

Nota: La ejecución de la propuesta se realizará en siete semanas período que se dispone para poner en marcha la organización de la Unidad de Recursos Humanos, de igual manera durante ese periodo se realizara control de mejora en caso de ser necesario.

## IV. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Alfaro Castellanos Mélida del Carmen, Administración de Personal, Primera Edición 2012

Andrade Simón, Diccionario de Economía, Editorial Andrade, Tercera Edición 2005

Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones", Novena Edición, Editorial McGraw Hill, México 2011.

GARCIA DEL JUNCO Juan, CASANUEVA ROCHA Cristóbal, Fundamentos de Gestión Empresarial, Editorial Pirámide, primera Edición 2005

Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal". edit. ECAFSA México 2009

Serrano Alexis, Administración de Personas Primera Edición, Editorial Taller Grafico UCA. El Salvador, 2007

### LEYES

#### LEY PRIMARIA

##### **- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

Según decreto constitucional No. 38 emitido el 15 de diciembre de 1983, en el diario oficial No. 234, Tomo 281, publicado el 16 de diciembre de 1983 y vigencia a partir del 20 de diciembre de 1983.

#### LEY SECUNDARIA

##### **- LEY DEL SEGURO SOCIAL**

Según decreto legislativo No. 1263, emitido el 03 de diciembre de 1953, en el diario oficial No. 226, Tomo 161, publicado el 11 de diciembre de 1953 y vigencia a partir del 01 de enero de 1954.

**- LEY DE SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES (AFP's)**

Según decreto legislativo No. 927, emitido el 20 de diciembre de 1996, en el diario oficial No. 243, Tomo 333, publicado el 23 de diciembre de 1996 y vigencia a partir del 31 de diciembre de 1996.

**- LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

Según decreto legislativo No. 667, emitido el 25 de abril de 2014, en el diario oficial No. 90, Tomo 403, publicado el 20 de mayo de 2014 y vigencia a partir del 28 de mayo de 2014; esta es aplicada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

**LEY TERCIARIA**

**- CÓDIGO DE TRABAJO**

Según decreto legislativo No. 15, emitido el 23 de junio de 1972, en el diario oficial No. 142, Tomo 236, publicado el 31 de julio de 1972 y vigencia a partir del 31 de octubre de 1972.

**- CÓDIGO TRIBUTARIO**

Según decreto legislativo No. 230, emitido el 14 de diciembre de 2000, en el diario oficial No. 241, Tomo 349, publicado el 22 de diciembre de 2000 y vigencia a partir del 01 de enero de 2001.

**- CÓDIGO DE COMERCIO**

Según decreto legislativo No. 671, emitido el 08 de mayo de 1970, en el diario oficial No. 140, Tomo 228, publicado el 31 de julio de 1970 y vigencia a partir del 01 de abril de 1971.

**TARBAJOS DE INVESTIGACION**

Diseño de herramientas técnicas para el fortalecimiento de la administración de recursos humanos en la alcaldía municipal de San Marcos, departamento de San Salvador, febrero 2012

**PAGINAS WEB**

[aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodfile/file.php/505/MOD\\_2\\_ANALISIS\\_DIS](http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodfile/file.php/505/MOD_2_ANALISIS_DIS)

[aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19htm](http://aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19htm)

[Manualdebienvenida.es/manual-deacogida/manual-acogida.html](http://Manualdebienvenida.es/manual-deacogida/manual-acogida.html)

[proyectogirh.com/archivos/productos\\_girh/DESEMPENO.ppd](http://proyectogirh.com/archivos/productos_girh/DESEMPENO.ppd)

## **OTROS**

Representante Legal, Consorcio Ferretero del Litoral S. A de C.V.

# ANEXOS

## ANEXO 1: GUÍA DE PREGUNTAS

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

**Entrevista Dirigida a:** Representante legal de la Pequeña Empresa Comercial Consorcio Ferretero del litoral, ubicado en el Municipio de Zacatecoluca

**Objetivo:** conocer de qué manera se Administra el Recurso Humano en la Pequeña Empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral S.A de C.V. Del Municipio de Zacatecoluca, La Paz  
La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos y de manera confidencial.

1.- ¿Quién es la persona encargada de administrar el Recurso Humano en la Empresa?

Objetivo: Identificar a la persona encargada de Administrar el Recurso Humano de la Empresa.

R/ Es el Jefe Administrativo

2.- ¿Cree usted que una buena organización y funcionamiento de la unidad de Recursos humanos beneficiaría a su empresa? ¿Por qué?

Objetivo: Evaluar los beneficios que proporcionara la unidad de recursos humanos en la organización.

R/Si, ya que el Recurso Humano es el elemento más importante en la organización, a partir de este se generan utilidades.

3.- ¿Quién es el encargado de reclutar y seleccionar a las personas que participaran para las vacantes ofertadas?

Objetivo: saber quién es la persona responsable del proceso de reclutamiento y selección para la contratación del nuevo personal.

R/ Jefe administrativo

4.- ¿Conoce usted las fuentes de reclutamiento que existen? ¿Cuáles implementan en la empresa?

Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento utilizadas por la entidad.

R/ Si conoce, Internas: utilizan mucho el plan de carrera, y externas: se hace a través de página de facebook, volantes en sucursales y personal interesado que se acerca a las sucursales, recomendados por empleados.

5.- ¿De qué manera realizan el proceso de Selección en la empresa?

Objetivo: Identificar el proceso de selección que implementa la empresa.

R/ Se reciben curriculum vitae, pre entrevista, entrevista y contratan.

6.- ¿Qué tipo de Evaluaciones realizan para medir el grado de conocimiento de los futuros colaboradores de la empresa?

Objetivo: Conocer las evaluaciones que se realizan para la contratación del nuevo personal.

R/Depende del área.

7.- ¿Qué tipo de contratación implementan con los nuevos colaboradores de la empresa?

Objetivo: saber los tipos de contratos que se utilizan para el nuevo personal.

R/ Tiempo indefinido, tres y seis meses.

8.- ¿Cómo realizan el proceso de inducción de nuevo personal y quién es el encargado de realizar dicho proceso?

Objetivo: Determinar la forma en que se realiza la inducción en la institución y el encargado de hacerlo.

R/ Se les explican las tareas que va a realizar, esto lo hace el encargado del área.

9.- ¿Se ejecuta algún programa de capacitación al personal?; Y, ¿cada cuánto tiempo se realiza la capacitación? Objetivo: Identificar si en la entidad se ejecutan programas de capacitación.

R/ Solo se imparten capacitaciones por parte de los proveedores para que el personal conozca el producto, ellos remiten (proveedores) una calendarización; y la jefe administrativa recibe capacitación de INSAFORP.

10.- ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?; Y, ¿Cuáles son los métodos que se utilizan para medir de manera eficiente la productividad de los colaboradores?

Objetivo: Determinar si la empresa utiliza métodos adecuados para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

R/ No se tienen evaluaciones de desempeño, solo se observa el comportamiento del personal

11.- ¿Qué tipo de beneficios sociales se utilizan con el personal para aumentar motivación?

Objetivo: Identificar si en la empresa se implementan las técnicas básicas de motivación

R/Plan de carrera.

Entrega de camiseta (uniforme)

Almuerzo navideño

Canasta navideña

Rifa de regalos

Entrega de uniformes para equipo de fútbol.

12.- ¿Considera que el ambiente laboral existente genera un excelente desempeño laboral?

¿Por qué?

Objetivo: Determinar si la empresa ofrece un clima laboral apropiado para para el logro de los objetivos institucionales.

R/ Si se trata con respeto al personal subordinado, solventar problemas de manera inmediata y se tiene tolerancia.

13.- ¿Considera necesario la existencia de políticas de Recursos Humanos dentro de la empresa?; y, ¿Considera que la implantación de las mismas les beneficiará?

Objetivo: Identificar si se poseen políticas de Recursos Humanos en la institución y la importancia de poseerlas.

R/ Si; al tener políticas se tienen directrices para el funcionamiento de la empresa, y al tener cambio de personal se puede regir por medio de estas.

14.- ¿Existe una política salarial que permita una mayor competitividad dentro de la empresa para sus colaboradores? ¿Por qué?

Objetivo: Identificar las acciones que se toman ante situaciones que afectan la competitividad de los integrantes de la institución.

R/ Solo el plan de carrera, ya que reciben aumento de salario.

15.- ¿Consideran la posibilidad de delegar autoridad a los colaboradores o ya la realizan?

Objetivo: Identificar si a los empleados se les confiere un grado de autoridad y toma de decisiones.

R/Se delega autoridad, en los bodegueros, jefe de motoristas, y el jefe operativo, en caso de permisos.

16.- ¿Para usted existen muchos empleados competitivos dentro de la institución? Y, ¿qué beneficios o incentivos les proporciona?

Objetivo: Determinar si la entidad identifica el potencial de sus empleados y las medidas que adopta con estas personas.

R/ Si, tiene personal, se incentiva por medio del plan de carrera, promociones salariales

17.- ¿Existe una eficiente comunicación entre todos los miembros de la institución? ¿Cómo lo comprueban?

Objetivo: identificar si los canales de comunicación interna son eficientes en la institución.

R/ Si, se hacen reuniones cuando se creen necesario.

18.- ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para dar a conocer información a los colaboradores?

Objetivo: Determinar los tipos de canales de comunicación que se utilizan en la institución.

R/ Memorándum, y llamadas telefónicas con jefes de área.

19.- ¿Considera importante fomentar el liderazgo en la empresa? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer la percepción que existe en la institución con el tema del liderazgo.

R/ Si, se empodera el empleado y de esta manera no es necesario supervisar el cumplimiento de tareas.

20.- ¿Cómo Se implementa el plan de carrera dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar las oportunidades que la entidad ofrece a sus empleados para crecer y desarrollarse en esta.

R/ Surge de la necesidad de personas para cargos específicos, por medio de la observación se tienen los candidatos.

## ANEXO 2: TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

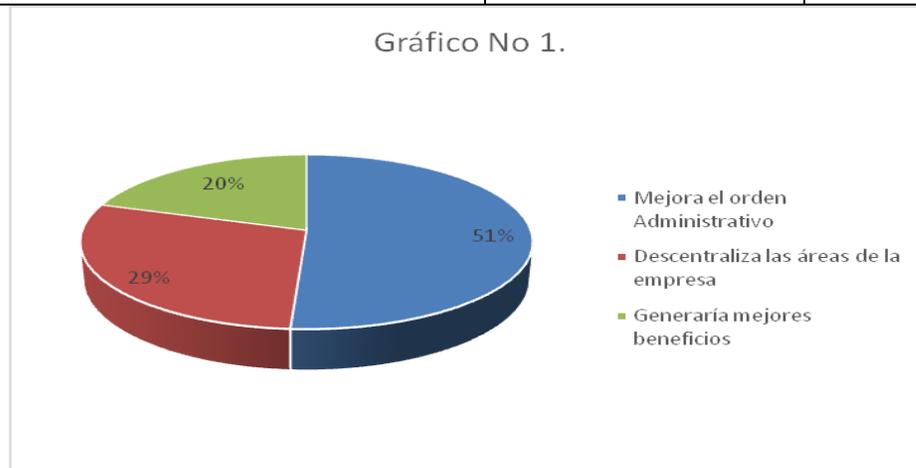
1. ¿Según su percepción porque considera necesario organizar el Área de Recursos Humanos en la empresa?

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados ante la organización del área Recursos Humanos.

**Tabla N° 1**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Mejora el orden Administrativo	25	51%
2	Descentraliza las áreas de la empresa	14	29%
3	Generaría mejores beneficios	10	20%
	Total	49	100%

Gráfico No 1.



Interpretación: La mayoría de empleados consideran que mediante la creación de un área de recursos humanos en la empresa consorcio ferretero del litoral esta ayudaría a mejorar el orden administrativo del personal, asimismo un porcentaje menor de la población percibe que esto descentralizaría las áreas de la empresa, seguidamente otro sector consideró que generaría mejores beneficios.

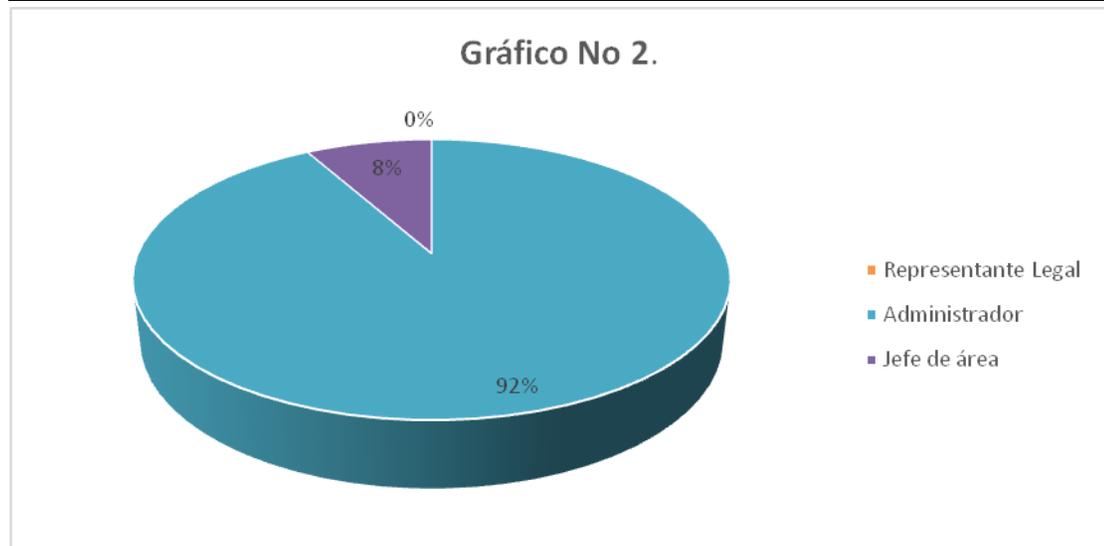
2. ¿Cuándo existe la necesidad de contratar nuevos colaboradores quien es la persona encargada de reclutar y seleccionar al nuevo miembro de la empresa?

Objetivo: Identificar a la persona encargada del proceso de contratación de nuevo personal.

Análisis: Según los datos obtenidos en la encuesta la mayoría respondió que el Administrador es el encargado de reclutar y seleccionar al nuevo personal

**Tabla Nº 2**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Representante Legal	0	0%
2	Administrador	45	92%
3	Jefe de área	4	8%
	Total	49	100%



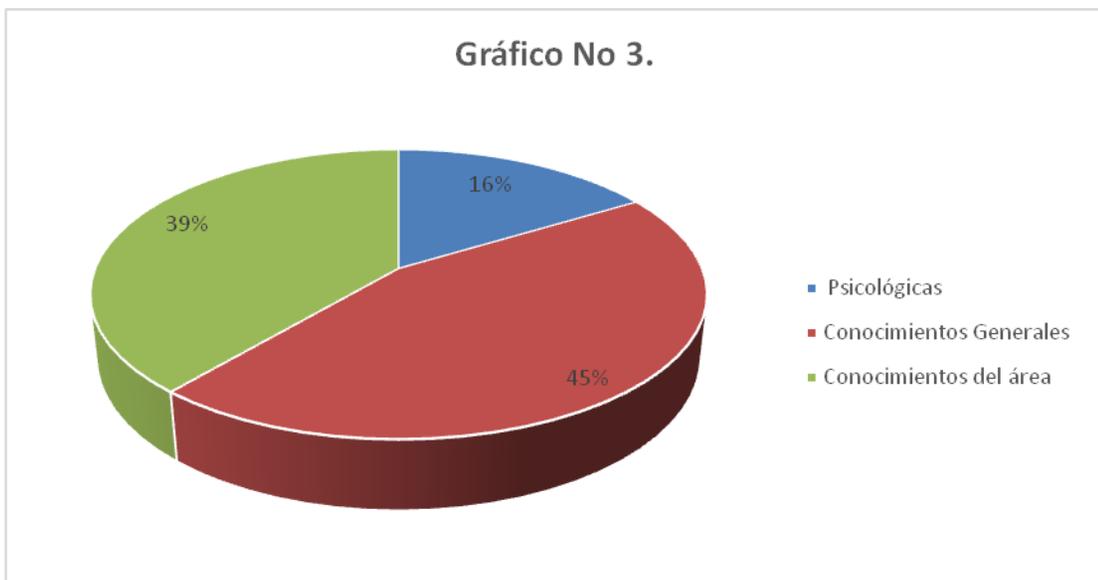
Interpretación: La falta de un control jerárquico al no existir una unidad de recursos humanos en la empresa consorcio ferretero del litoral se ve reflejado en la respuesta de los colaboradores encuestados, ya que claramente del total de personas encuestadas manifestó que el Administrador es el encargado de reclutar y seleccionar al nuevo personal, y de igual manera una proporción menor manifestó que es el jefe de Área es el encargado de dicho procedimiento.

3. ¿Cuáles son los tipos de evaluación que se realizan a los aspirantes a plazas vacantes en la empresa?

**Objetivo:** Identificar el tipo de Evaluación que se implementa en la empresa, a los nuevos elementos a contratar.

**Tabla N° 3**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Psicológicas	8	16%
2	Conocimientos Generales	22	45%
3	Conocimientos del área	19	39%
	Total	49	100%



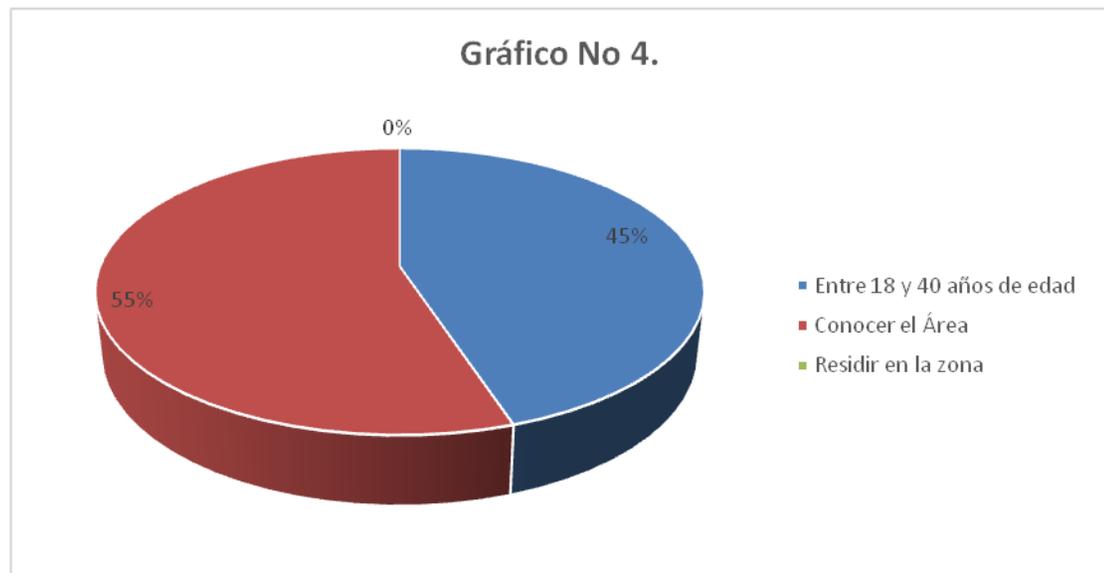
Interpretación: La mayoría de colaboradores de la empresa del total de la población encuestada afirma que las evaluaciones que se realizan al aspirante a plazas vacantes son de conocimientos generales, sin embargo una proporción menor considero responder que las evaluaciones que se realizan son de conocimientos del área, seguidamente otra proporción manifestó que son las evaluaciones psicológicas las que se realizan para ser contratados.

4. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para lograr ser seleccionado como nuevo colaborador de la empresa?

**Objetivo:** Identificar los requerimientos que deben cumplir los nuevos colaboradores

**Tabla N° 4**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Entre 18 y 40 años de edad	22	45%
2	Conocer el Área	27	55%
3	Residir en la zona	0	0%
	total	49	100%



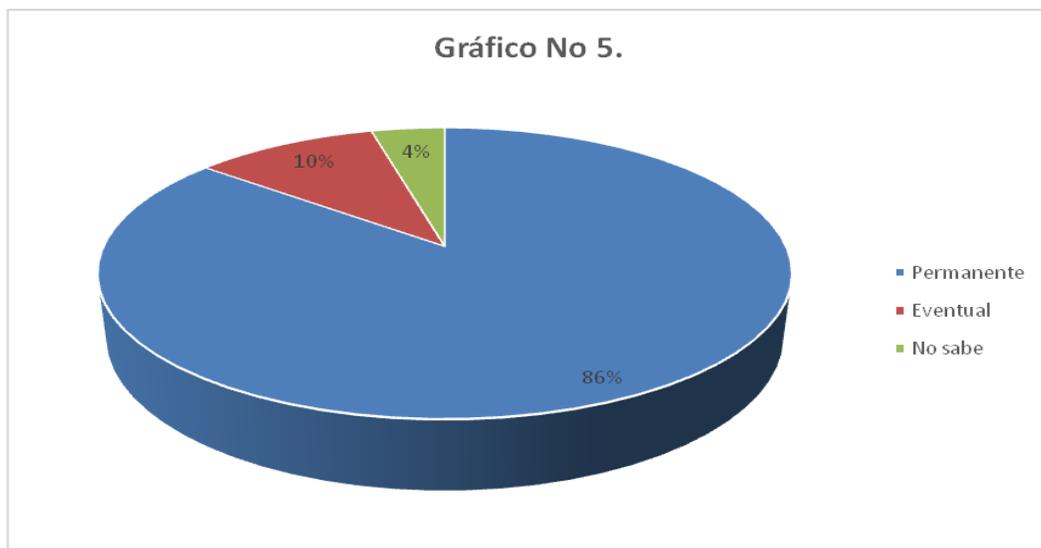
Interpretación: En mayor parte para los colaboradores encuestados que ya laboran en la empresa conocer el área de trabajo en la cual se van a desempeñar es el requisito más importante al ser seleccionados, sin embargo, estar en el rango de entre 18 a 40 años también consideran que es un requisito importante para pertenecer a la empresa el cual representa el restante porcentaje, esto confirma que de los encuestados en su gran mayoría conocen los requisitos principales que utiliza la empresa.

5. ¿Qué tipo de contrato formalizó con la Administración para su contratación en la empresa?

**Objetivo:** Identificar los tipos de contratos que formaliza la empresa con sus colaboradores.

**Tabla N° 5**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Permanente	42	86%
2	Eventual	5	10%
3	No sabe	2	4%
	total	49	100%



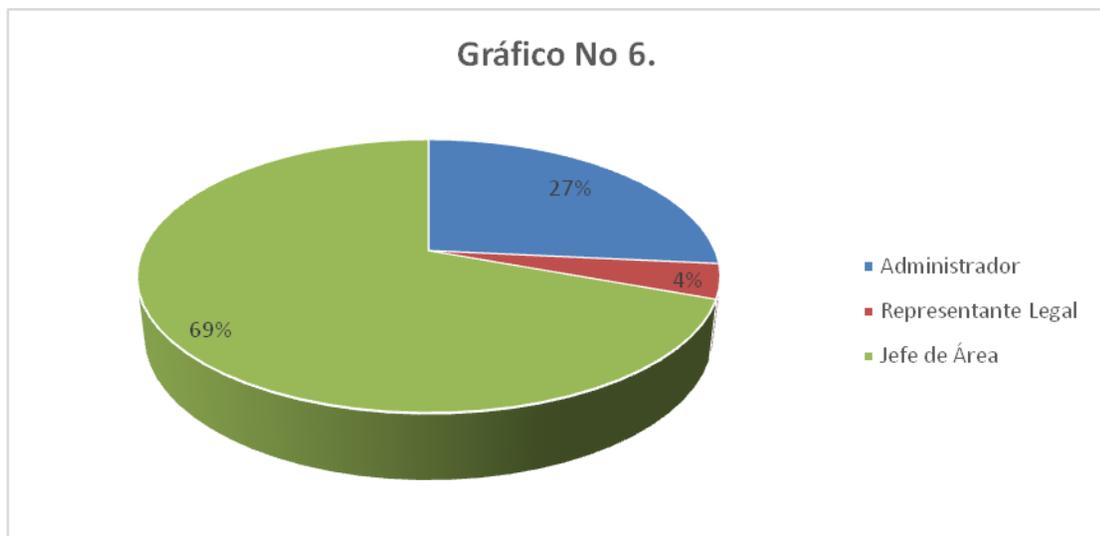
Interpretación: Se muestra que la mayoría de colaboradores encuestados confirma que han suscrito un contrato laboral permanente, aunque un porcentaje menor manifestó que suscribieron un contrato eventual, y los restantes manifestaron no saber el tipo de contrato formalizado con la entidad por lo que la organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos es importante que se implemente de manera inmediata en la pequeña empresa comercial consorcio Ferretero del Litoral ya que ayudara a informar a los empleados de manera correcta el tipo de contrato que estos tienen.

6. ¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de inducción al nuevo personal contratado?

**Objetivo:** Determinar quién es la persona encargada de realizar el proceso de inducción de los nuevos colaboradores.

**Tabla N° 6**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Administrador	13	27%
2	Representante Legal	2	4%
3	Jefe de Área	34	69%
	total	49	100%



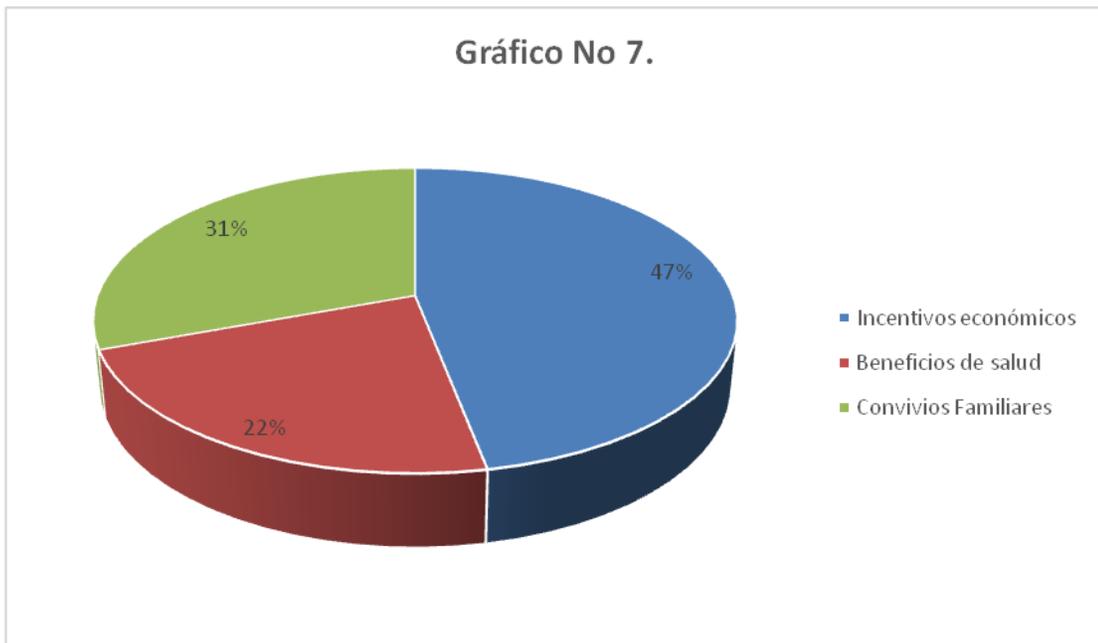
Interpretación: El proceso de inducción en la empresa consorcio ferretero del litoral debería estar establecido en la unidad de recursos humanos desde la persona encargada hasta los tiempos a utilizar sin embargo del total de colaboradores encuestados la mayor parte manifestó que es el jefe de área quien realiza dicho proceso, también se confirma que otra parte de los trabajadores fue el administrador el encargado de la inducción de los nuevo colaboradores, de igual manera pero con un porcentaje menor manifestaron que es el representante legal el encargado de la inducción a los nuevos colaboradores contratados.

7. ¿Qué beneficios ha recibido usted en la empresa por medio del área de Recursos Humanos?

**Objetivo:** Reconocer si los colaboradores reciben beneficios adicionales que proporciona el Área de Recursos Humanos de la Empresa.

**Tabla N° 7**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Incentivos económicos	23	47%
2	Beneficios de salud	11	22%
3	Convivios Familiares	15	31%
	total	49	100%



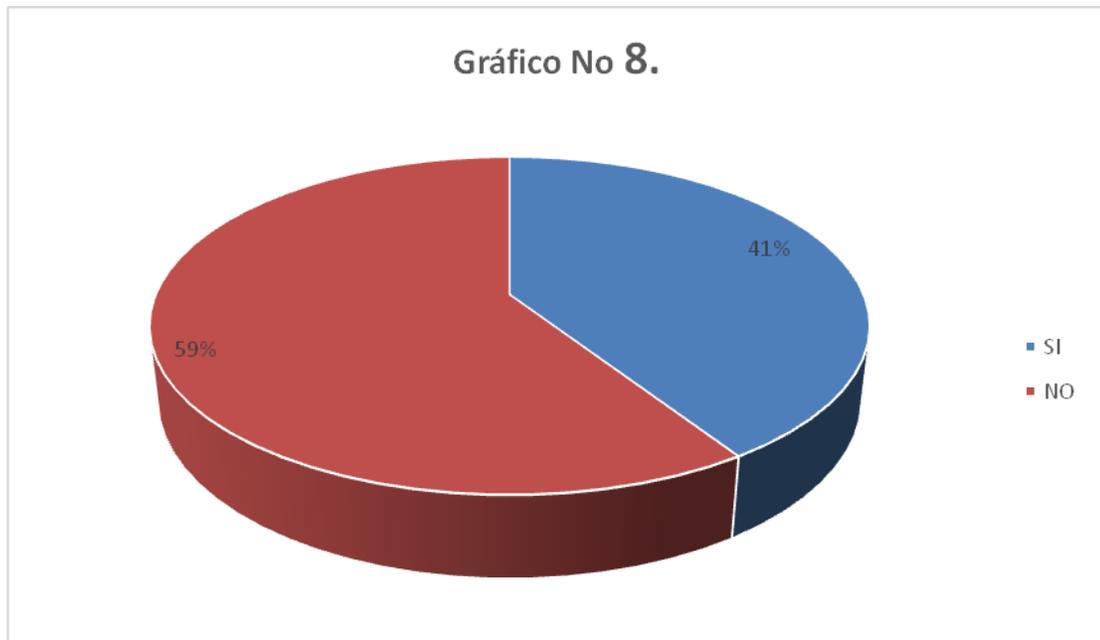
Interpretación: Los resultados demuestran en la empresa si reciben beneficios por parte de la entidad por tal razón mayoritariamente los encuestados respondieron que reciben como beneficio adicional incentivos económicos, seguido de los convivios familiares que realiza la empresa y por ultimo con un porcentaje menor los beneficios de salud.

8. ¿Se le ha presentado la estructura organizacional de la empresa?  
Si su respuesta es "SI", pase a la pregunta N° 10

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la estructura organizativa formal de la entidad.

**Tabla N° 8**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	SI	20	41%
2	NO	29	59%
	total	49	100%



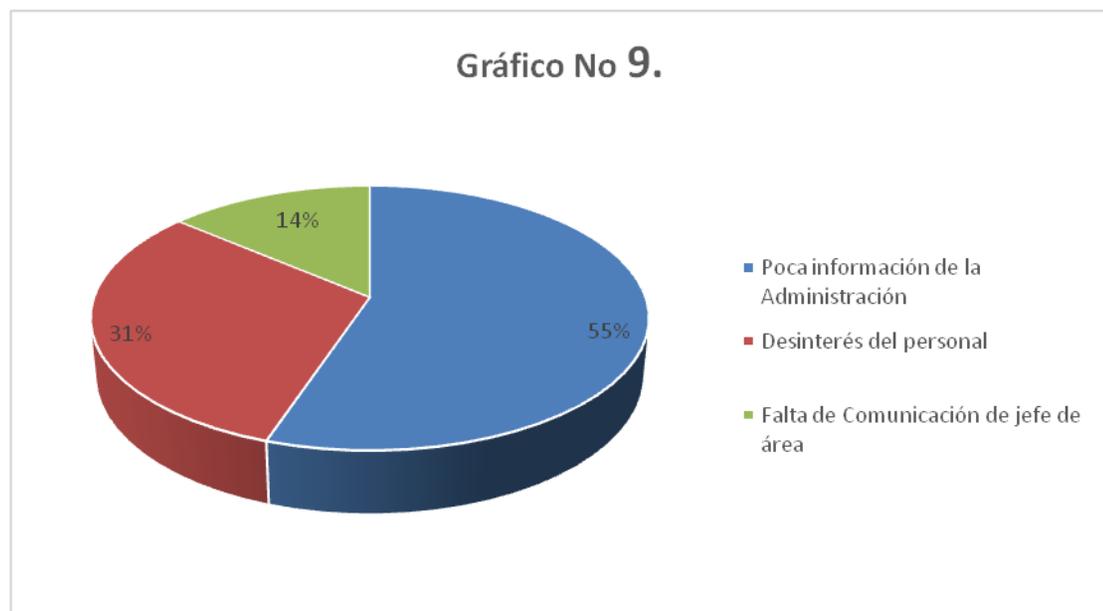
Interpretación: El resultado obtenido muestra que, del total de empleados encuestados, una proporción mayor desconoce cómo está conformada la estructura organizativa de la empresa por lo cual la cadena de mando no se encuentra definida dentro de la entidad de igual manera el restante de los colaboradores encuestados manifestó que si se le presento la estructura organizativa de la organización.

9. ¿Porque razón no conoce la Estructura Organizacional de la Empresa?

**Objetivo:** Examinar las razones de los colaboradores, al no conocer la estructura organizacional de la entidad.

**Tabla N° 9**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Poca información de la Administración	16	55%
2	Desinterés del personal	9	31%
3	Falta de Comunicación de jefe de área	4	14%
	total	29	100%



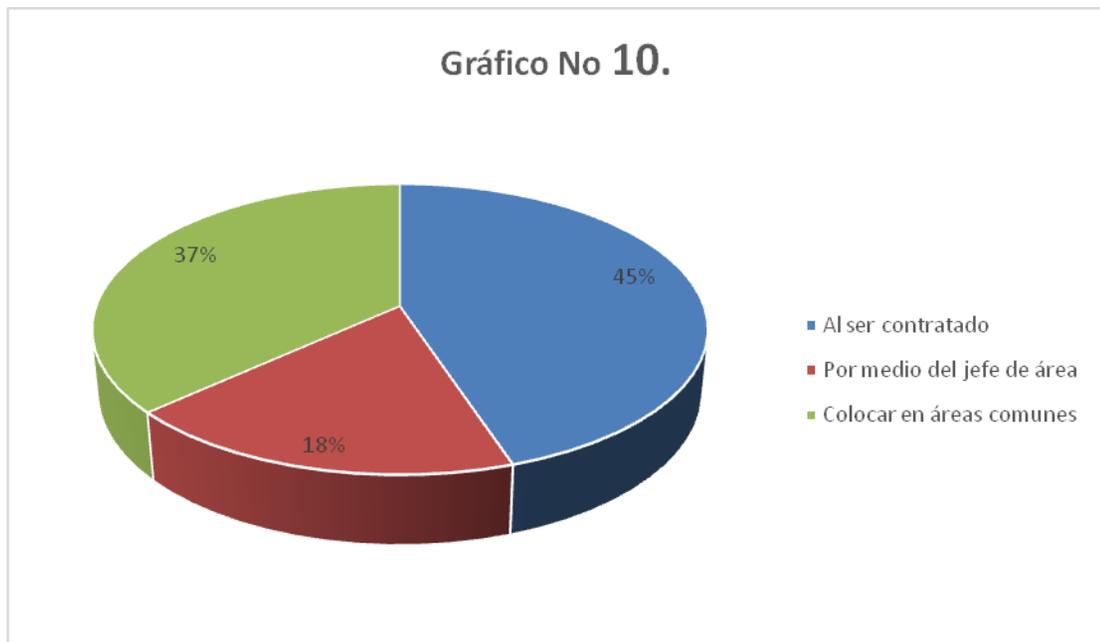
Interpretación: La falta de información por parte de la administración es la principal causa por lo cual los empleados no conocen la estructura organizacional de la empresa, de igual manera el desinterés del personal tiene una proporción menor, y una minoría indicó que por falta de comunicación del jefe de área los colaboradores no conocen la estructura organizacional de la empresa. Por lo que la organización y funcionamiento de un departamento de recursos humanos mejoraría la socialización de este tipo de información con los empleados de la empresa.

10. ¿De qué manera considera necesario, que la estructura organizacional de la entidad, debe ser presentada a todos los colaboradores?

**Objetivo:** Analizar la importancia y la necesidad de presentar la estructura organizacional de la empresa

**Tabla N° 10**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Al ser contratado	22	45%
2	Por medio del jefe de área	9	18%
3	Colocar en áreas comunes	18	37%
	total	49	100%



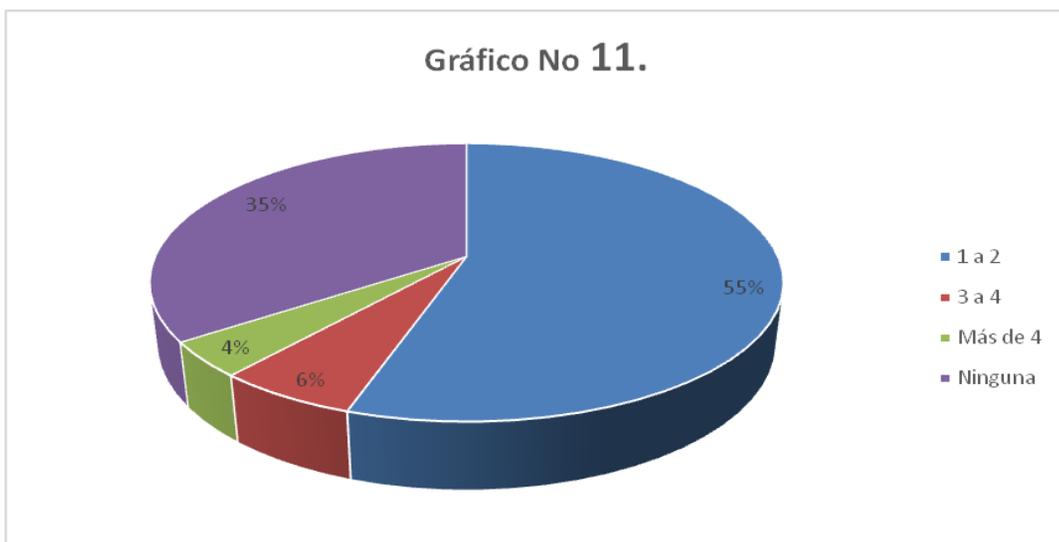
Interpretación: En relación a la manera de presentación de la estructura organizativa dentro de la empresa se refleja que la mayoría manifestó que debe ser al momento de ser contratados, por otra parte una proporción menor considera que debe ser presentando por medio del jefe de área, y seguidamente se considera que la información de la estructura organizativa se debe colocar en áreas comunes.

11. ¿Cuántas capacitaciones al año recibe usted por parte de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el proceso de capacitación es constante por parte de la empresa.

**Tabla N° 11**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	1 a 2	27	55%
2	3 a 4	3	6%
3	Más de 4	2	4%
4	Ninguna	17	35%
	total	49	100%



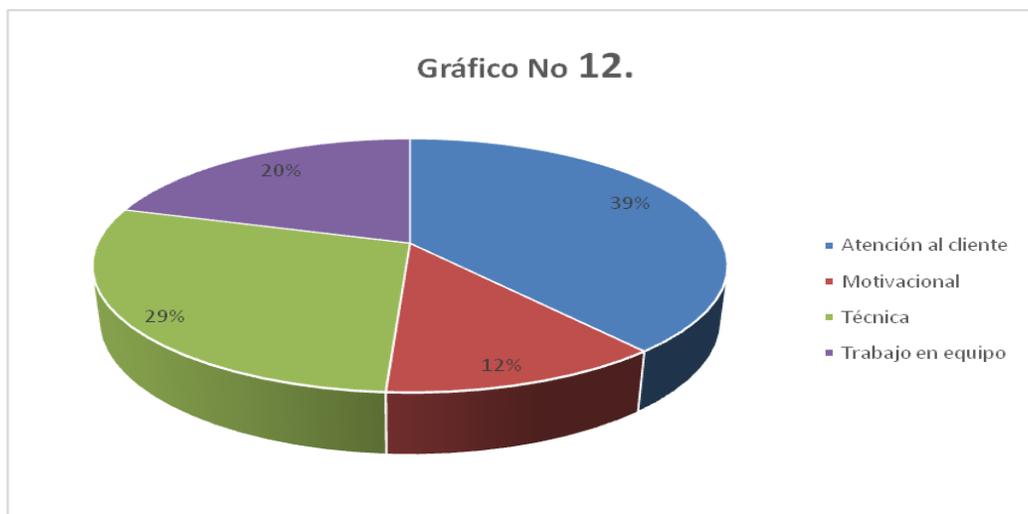
Interpretación: Más de la mitad del personal encuestado afirma que ha recibido entre 1 y 2 capacitaciones al año, al mismo tiempo con un porcentaje menor de colaboradores manifestaron no recibir una capacitación en el año, y de igual forma a través de otro porcentaje se pudo constatar que algunos colaboradores reciben entre 3 y más de 4 capacitaciones al año, por lo cual se puede determinar la necesidad que tiene la empresa de que su fuerza laboral este en constante capacitación para la mejora continua en todos los procesos que se realizan dentro de la empresa.

12. ¿En qué áreas considera usted que debe enfocarse más la empresa para desarrollar programas de capacitación?

**Objetivo:** Identificar las áreas de mayor relevancia para ejecutar un programa de capacitación.

**Tabla N° 12**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Atención al cliente	19	39%
2	Motivacional	6	12%
3	Técnica	14	29%
4	Trabajo en equipo	10	20%
	total	49	100%



Interpretación: Todas las áreas puestas a consideración de los encuestados resultaron ser importantes para ellos y a las cuales se les debe poner interés para el éxito de la empresa según los empleados, son las principales fuentes que la administración debe considerar en temas de capacitación, que se deben implementar constantemente dentro de la organización para el perfecto funcionamiento de todas las áreas involucradas en los procesos y las operaciones diarias

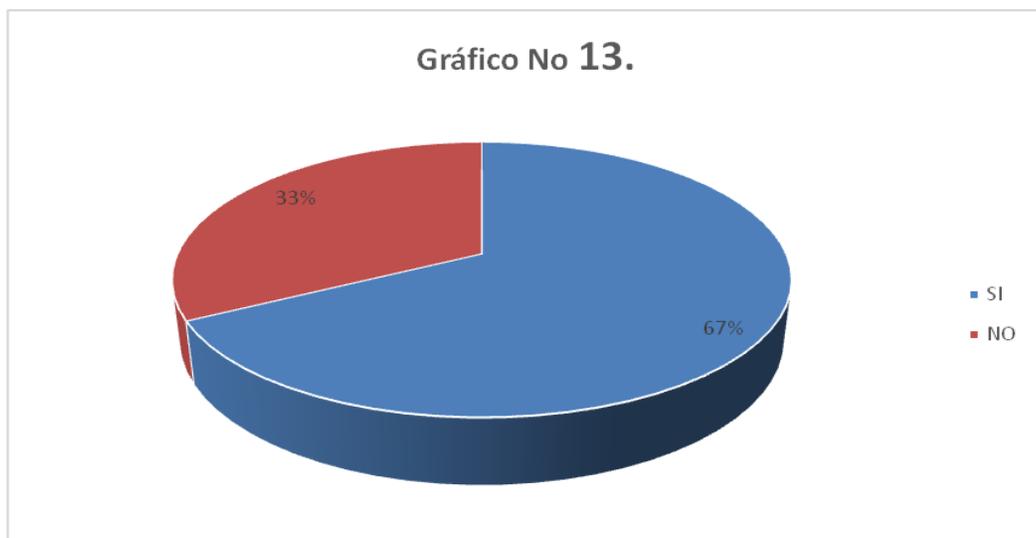
13. ¿Considera necesario que en la empresa se realicen procesos para medir el rendimiento del personal?

**Objetivo:** Establecer la necesidad que en la empresa se realicen procesos de medición de rendimiento de los colaboradores.

Si su respuesta es “NO” pase a la pregunta N° 15

**Tabla N° 13**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	SI	33	67%
2	NO	16	33%
	total	49	100%



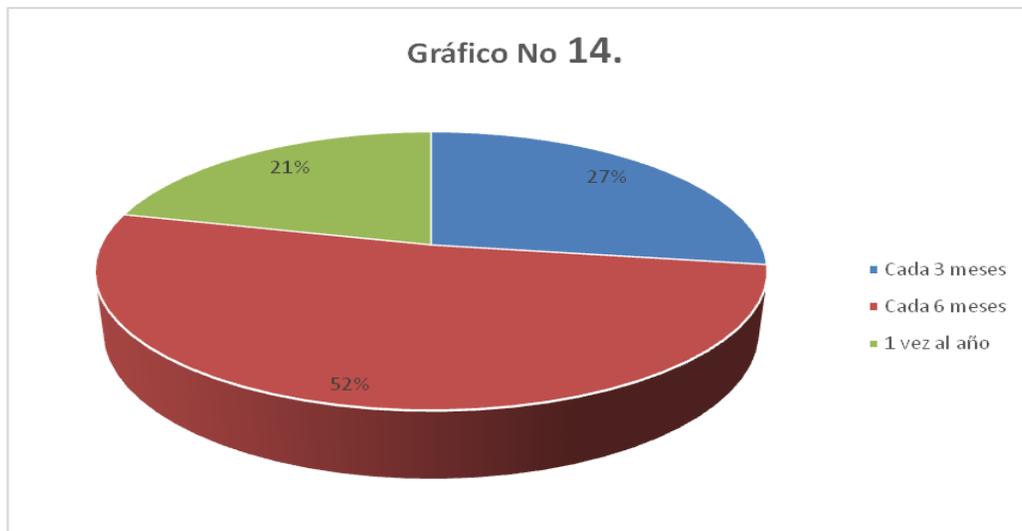
Interpretación: Claramente el personal encuestado afirma que es necesario que se implementen las evaluaciones del desempeño en el negocio para determinar las habilidades que cada empleado tiene y que, si está desarrollando de forma óptima todas las actividades que se le han encomendado realizar dentro de la empresa, mientras que los restantes trabajadores no consideran necesario la implementación de dicho método de evaluación debido a que podría poner en riesgo su actual puesto de trabajo.

14. ¿Cada cuánto tiempo debería realizarse la evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa?

Objetivo: Establecer cada cuanto tiempo se debería realizar un proceso para evaluación del desempeño de los colaboradores

**Tabla N° 14**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Cada 3 meses	9	27%
2	Cada 6 meses	17	52%
3	1 vez al año	7	21%
	total	33	100%



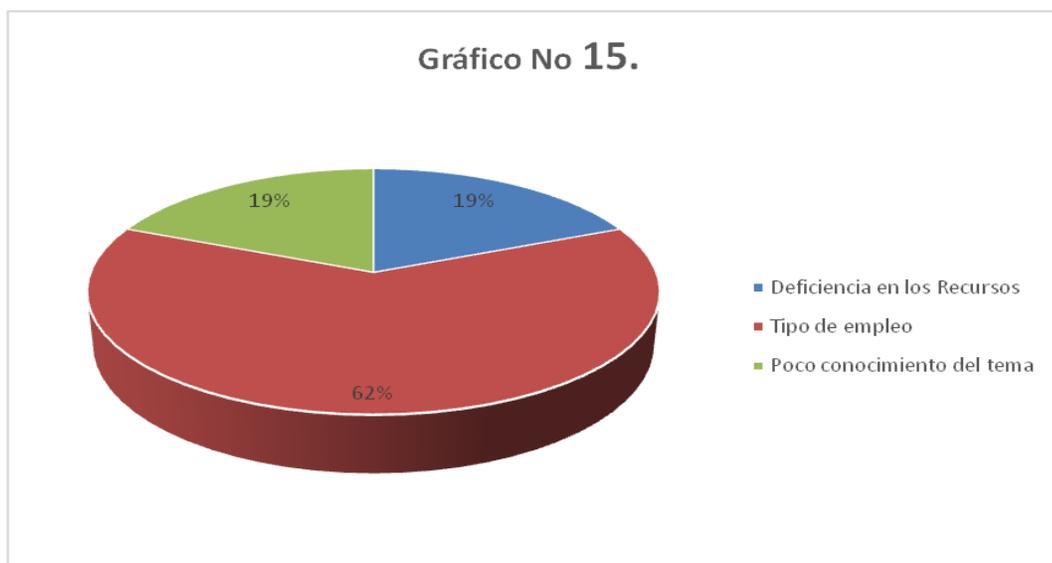
Interpretación: Los empleados estiman que es conveniente realizar las evaluaciones de desempeño dos veces al año y esto se ve reflejado en la aprobación de más de la mitad, mientras que un pequeño grupo de ellos consideran que es oportuno realizarla cada tres meses, y finalmente los restantes colaboradores optan por que la evaluación se realice una vez al año.

15. ¿Por qué considera que no es necesario implementar una evaluación del desempeño para todos los colaboradores de la empresa?

Objetivo: identificar la razón por la cual no es necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño para los colaboradores

**Tabla N° 15**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Deficiencia en los Recursos	3	19%
2	Tipo de empleo	10	62%
3	Poco conocimiento del tema	3	19%
	total	16	100%



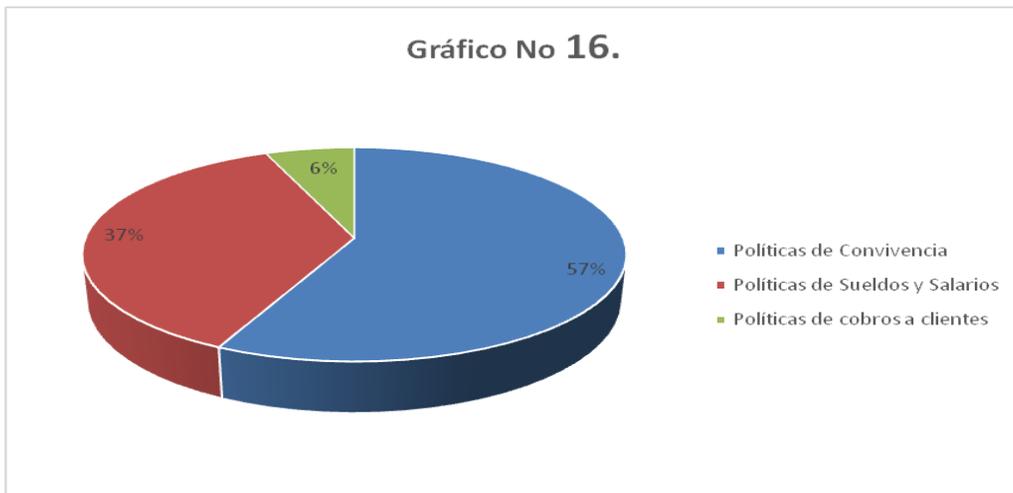
Interpretación: Mayoritariamente los empleados consideran que no es necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño, debido a que el tipo de trabajo que desempeñan es demandante y lo ven como un retraso o pérdida de tiempo en sus obligaciones diarias, por otra parte, un grupo de los mismos consideran que no es necesario por los pocos recursos que cuenta la entidad y otros manifiestan que no es necesario por el poco conocimiento que tienen en cuanto a esta evaluación.

16. ¿Qué tipo de políticas considera necesario que se deberían implementar en el área de Recursos humanos?

Objetivo: Identificar el tipo de política apropiada que se debería implementar en la empresa.

**Tabla N° 16**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Políticas de Convivencia	28	57%
2	Políticas de Sueldos y Salarios	18	37%
3	Políticas de cobros a clientes	3	6%
	total	49	100%

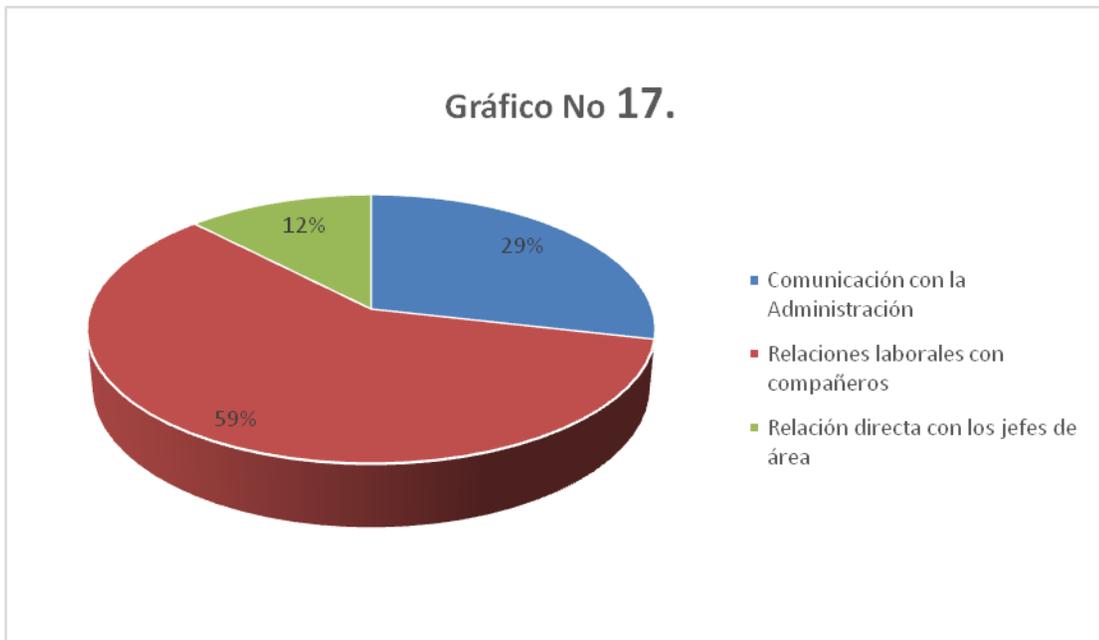


Interpretación: La mayor parte de los encuestados consideran que es más importante una política de convivencia que ayude a fortalecer las relaciones personales con los compañeros de trabajo, a pesar de que una política salarial beneficia más a los colaboradores solo representa un grupo menor de los encuestados y finalmente unos colaboradores manifestaron que la política de cobros debería ser implementada en la empresa.

17. ¿Según su opinión que parte del clima organizacional podría mejorarse dentro la empresa?  
**Objetivo:** identificar el área donde puede mejorarse el clima organizacional de la empresa.

**Tabla N° 17**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Comunicación con la Administración	14	29%
2	Relaciones laborales con compañeros	29	59%
3	Relación directa con los jefes de área	6	12%
	total	49	100%



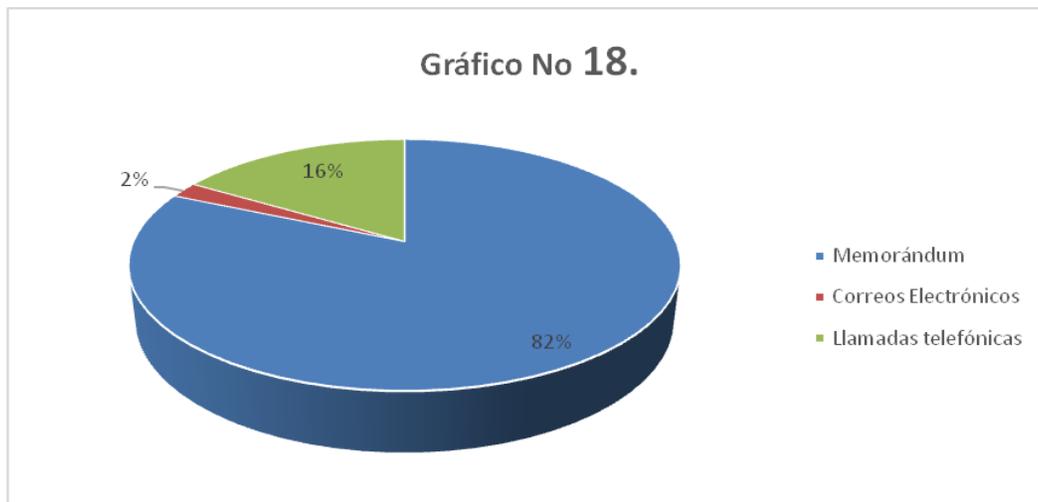
Interpretación: Claramente los empleados consideran fundamental que se trabaje en mejorar las relaciones labores con los compañeros, para que exista un clima organizacional armonioso entre los compañeros de trabajo, mientras que otro grupo creen pertinente que se debe mejorar la comunicación con la administración y la minoría de empleados opinan que el área de la organización que se debe mejorar es la comunicación directa con los jefes de cada área.

18. ¿Cuál es el canal de comunicación que se utiliza en la empresa para dar a conocer información importante a los colaboradores?

**Objetivo:** Establecer cuál es el canal más utilizado en la empresa para comunicar información a los colaboradores.

**Tabla Nº 18**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Memorándum	40	82%
2	Correos Electrónicos	1	2%
3	Llamadas telefónicas	8	16%
	total	49	100%



Interpretación: Es bastante notable que el tema de la comunicación con los colaboradores es una de las fortalezas que mejor manejan ya que se utiliza la herramienta del memorándum sin embargo en ocasiones debido a la naturaleza de las operaciones cierta parte del personal que salen en ruta de reparto de los pedidos no se da cuenta de las decisiones que se toman debido al tiempo en el que están fuera de las instalaciones y solo la menor parte mencionó que las llamadas telefónicas eran el medio de comunicación que utilizaban.

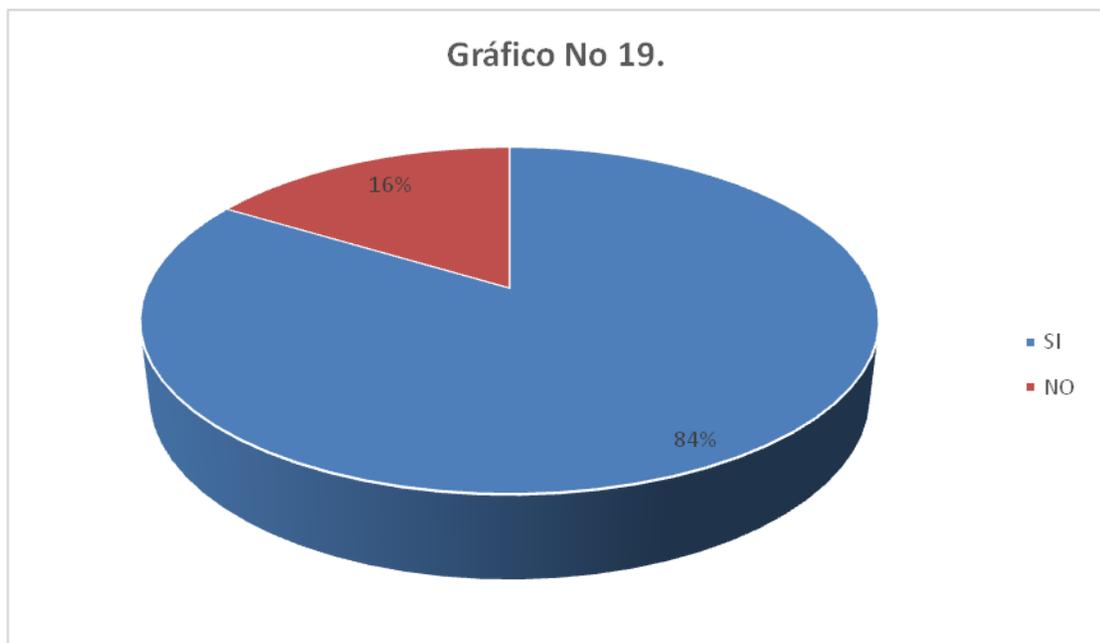
19. ¿Según su percepción, considera necesario implementar un plan de carrera dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar la necesidad de implementar un plan de carrera en la empresa.

Si su respuesta es "NECESARIO" pase a la pregunta N° 21

**Tabla N° 19**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	SI	41	84%
2	NO	8	16%
	total	49	100%



Interpretación: Evidentemente los trabajadores creen necesario implementar un plan de carrera dentro de la empresa ya que representa en lo poco que ellos conocen sobre el tema una oportunidad de mejora dentro de la misma, mientras que un grupo menor opina que no es necesario la implementación de dicho plan dentro de la empresa.

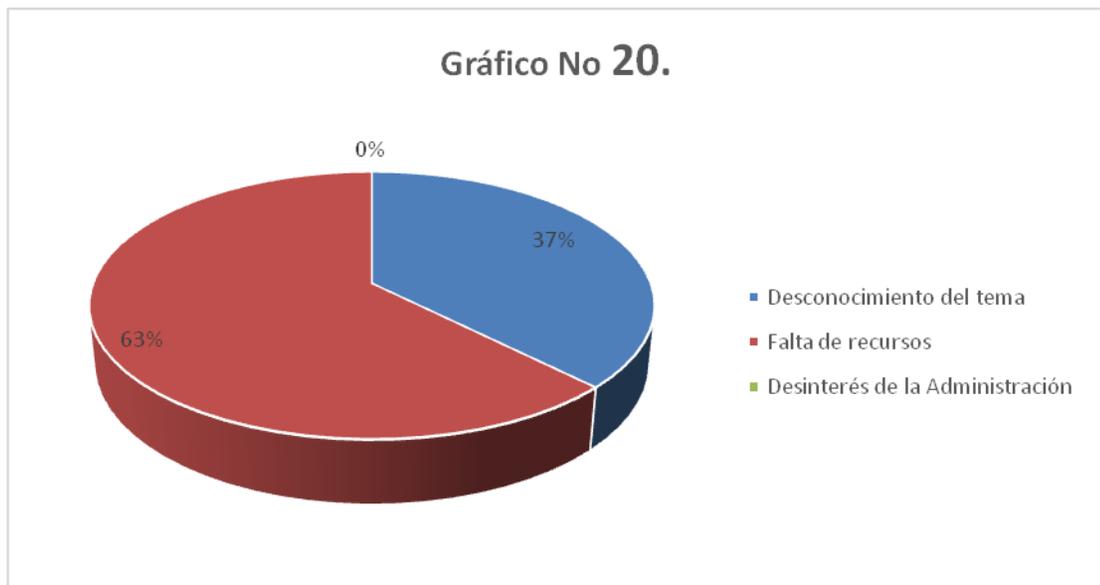
20. ¿Porque considera innecesario implementar un plan de carrera dentro de la empresa?

**Objetivo:** indagar sobre cuáles son las razones por las que los empleados no les interesaría

que se implementara un plan de carrera dentro de la empresa

**Tabla N° 20**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Desconocimiento del tema	3	38%
2	Falta de recursos	5	63%
3	Desinterés de la Administración	0	0%
	total	8	100%



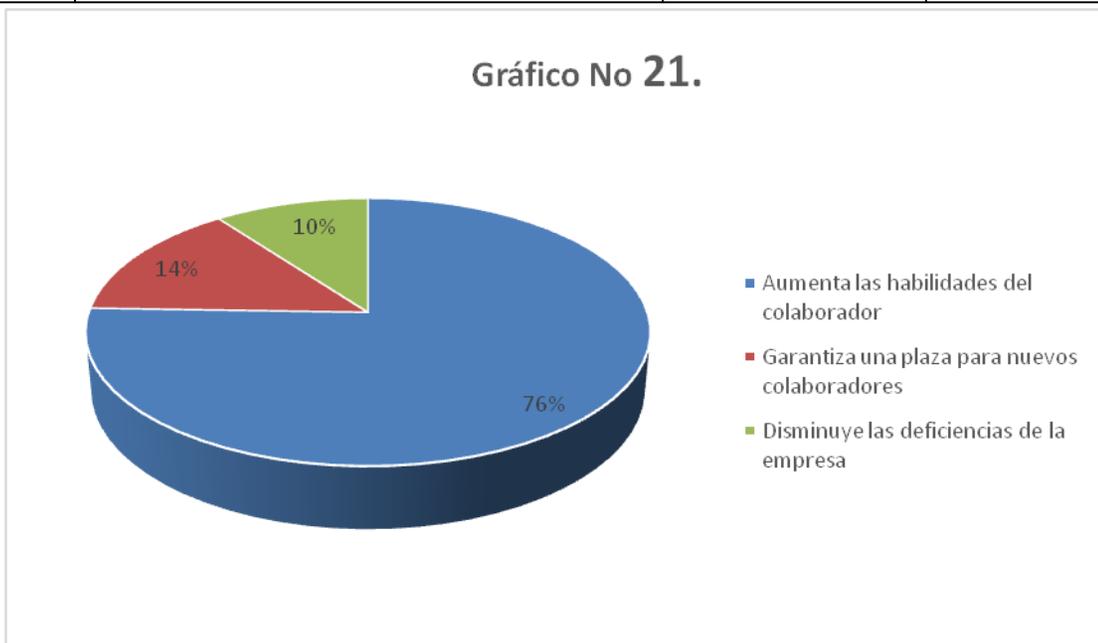
Interpretación: de los 8 empleados que creen que no es necesario implementar un plan de carrera 5 opinan que es por la falta de recurso en la empresa la cual no se preocupa en dar a conocer que los empleados pueden sobresalir con esfuerzo y así mejorar su condición, mientras que los 3 restantes desconocen a que se refiere un plan de carrera dentro de la empresa solo nos expresan que en raras ocasiones ven que suben de puesto a un compañero sin mayor explicación del porque se hizo ese cambio ni de los requisitos que deben cumplir para optar a ese ascenso

21. ¿En qué le beneficiaría a la empresa y al colaborador la implementación de un plan de carrera dentro de la misma?

**Objetivo:** identificar los beneficios que proporcionaría al colaborador y a la empresa la implementación de un plan de carrera

**Tabla Nº 21**

No.	Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1	Aumenta las habilidades del colaborador	37	76%
2	Garantiza una plaza para nuevos colaboradores	7	14%
3	Disminuye las deficiencias de la empresa	5	10%
	total	49	100%



Interpretación: La mayor parte de los empleados consideran que implementar un plan de carrera es de beneficio tanto para ellos como para la empresa siempre y cuando se le explique a detalle a que se refiere dicho tema y como lograrlo, mientras que un grupo menor considera que se les diera una oportunidad a nuevos colaboradores y finalmente otros opinan que disminuirían las deficiencias de la empresa.

## ANEXO 3: FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

### **Formulario de Análisis y Descripción de Puestos.**

#### **Introducción.**

Las personas son un elemento clave en las empresas; esto implica contar con el análisis de cada uno de los puestos, lo cual permitirá la posibilidad de tener en cuenta todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.

El manual está elaborado con la finalidad de que contenga la información clara, ordenada y sistemática necesaria de todos los puntos de trabajo en la empresa comercial. En este se describen todas las tareas que son necesarias desarrollar en cada lugar de trabajo por las personas que los ocupan, con el objeto de contribuir al funcionamiento de la empresa y al desarrollo de la misma.

#### **Beneficios del Formulario.**

1. Para seleccionar las personas.
  - a. Determinación de las características que deben cumplir las personas para ocupar un determinado puesto.
  - b. Permite formular y conocer las habilidades, requerimientos técnicos, administrativos y personales que se requieren en un puesto de trabajo.
2. Para capacitar las personas.
  - a. Ayuda a la orientación qué tipo de puestos necesitan ser capacitados para realizar de una manera efectiva su labor.
  - b. Proporciona los programas de capacitación que se deben formular.
3. Para administrar los salarios y evaluar el desempeño de las personas.

- a. Favorece a determinar una correcta asignación de escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los mismos en la empresa y el nivel de los sueldos en el mercado de trabajo, como base para su misma administración.
- b. Apoya a la correcta asignación de salarios, basada en la descripción del puesto.
- c. Provee información oportuna, para examinar las funciones que le competen al puesto.
- d. Sirve de guía para que el jefe y los colaboradores conozcan las funciones que son necesarias desarrollar en la organización además de establecer un plan de carrera en la empresa.

**Objetivos que persigue el Formulario.**

**1.** Para la empresa.

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, que se deben difundir orientados al reclutamiento de personal mediante la previa determinación del perfil del ocupante del puesto.
- b. Establece detalladamente las funciones y responsabilidades que deben ejercer, las personas que ocupa los diferentes puestos de trabajo.
- c. Informa y orienta las características personales que debe poseer el individuo para desempeñar un cargo.
- d. Determina los criterios de desempeño dando a la organización un parámetro de acción sobre el puesto de trabajo.

**2.** Para los jefes.

- a. Sirve a las jefaturas para asignar líneas de autoridad, así como conocer y controlar las funciones que desarrollan sus subordinados.

- b. Sirve como base para la elaboración del plan de carrera.
- c. Conocer cada una de sus atribuciones y obligaciones.

**3.** Para el trabajador.

- a. Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- b. Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la empresa.

**4.** Políticas que regirán el manual.

- a. Servirá como base para evaluar posibles candidatos a ocupar puestos vacantes en la organización.
- b. Se usará para justificar destituciones laborales basadas en la evaluación de desempeño.
- c. El manual constituirá la base para asignar funciones y responsabilidades a la persona, en cada uno de los puestos de trabajo.
- d. Los descriptores de puesto serán el instrumento principal para valorar y clasificar los puestos de trabajo, elaborar perfiles y respaldar la evaluación del desempeño.
- e. Al contratar nuevas personas el área de recursos humanos entregara una copia de las funciones y responsabilidades del puesto para el cual fue contratado.
- f. Se considerará la descripción de los puestos al momento de diseñar los programas de capacitación y desarrollo.
- g. La unidad de administración de personas será responsable de la revisión y actualización del manual de descripción de puestos, con la colaboración de las diferentes áreas de la empresa.

## Modelo de Descriptor de Puestos

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

---

Título del Puesto:

Número de personas en el puesto:

Área a la que pertenece:

Sede o lugar de ubicación:

Denominación del puesto superior inmediato:

---

Objetivo del puesto de trabajo:

---

### 2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

---

Descripción principal:

---

### 3. INDICADORES DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO

---

Indicador clave de cumplimiento:

---

### 4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

---

Descripción de funciones diarias:

Descripción de funciones periódicas:

Descripción de funciones eventuales:

---

### 5. PERFIL DEL PUESTO (Requisitos)

---

A. Educación formal:

B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto:

C. Edad:

D. Años de experiencia en puestos similares:

E. Experiencia en:

F. Habilidades o destrezas requeridas:

**G. Características personales requeridas:**

**H. Competencias requeridas:**

**I. Otros:**

---

---

## **6. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

---

---

**A. Supervisión ejercida sobre:**

**B. Total de personas bajo su supervisión:**

**C. Supervisión recibida de parte de:**

**D. Poder de decisión ejercida sobre:**

**E. Equipos:**

**F. Responsabilidad por manejo de valores o dinero que se manejan en el puesto:**

**G. Responsable de administrar el proceso de:**

**H. Información confidencial que prepara o se maneja en el puesto:**

**I. Contactos del puesto**

**a. Externos:**

**b. Internos:**

---

---

## **7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

---

---

---

---

## **8. ESFUERZO MENTAL**

---

---

---

---

## **9. ESFUERZO FÍSICO**

---

---

---

---

## **10. ENTORNO DEL PUESTO**

---

---

 **Condiciones Ambientales:**

 **Riesgo de enfermedad o accidentes:**

ANEXO 4: FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL PARA PLAZA VACANTE.

Indicaciones: Llenar según corresponda.

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

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_ Fecha necesidad de ingreso: \_\_\_\_\_

Motivo de la requisición: Reemplazo:  Maternidad  Licencia   
Nueva plaza  Vacaciones  Temporada   
Incapacidad

Información del puesto vacante

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Tipo de contratación: Fijo: \_\_\_\_\_ Eventual: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Necesita licencia: No: \_\_\_ Si: \_\_\_ Tipo de licencia: \_\_\_\_\_

Necesita vehículo: No \_\_\_ Si \_\_\_ Tipo de Vehículo: \_\_\_\_\_

Experiencia en meses: \_\_\_\_\_ Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

Programas de computadora: \_\_\_\_\_

Maquinas o herramientas: \_\_\_\_\_

Otros estudios o acreditaciones: \_\_\_\_\_

Habilidades: \_\_\_\_\_

Actividades a realizar: \_\_\_\_\_

Sueldo mensual neto: \_\_\_\_\_ Prestaciones: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_ Comentarios: \_\_\_\_\_

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

Encargado del área solicitante.

ANEXO 5: FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Indicaciones: Completar según corresponda.



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

Puesto que aplica: \_\_\_\_\_

Datos personales.

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Apellidos Nombres

Género: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Dirección. Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_

Dirección exacta: \_\_\_\_\_

D.U.I.: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Nombre de AFP: \_\_\_\_\_ No. Afiliación AFP: \_\_\_\_\_

Posee automóvil. SI  NO  Placa: \_\_\_\_\_ No. Licencia: \_\_\_\_\_

¿Posee alguna discapacidad o enfermedad que le impida o limite desarrollar sus actividades?

SI  NO  ¿Qué tipo?: \_\_\_\_\_

Estudios realizados

Nivel Educativo	Centro Educativo	Fecha		Especialidad
		Desde	Hasta	
Primarias (1° -6°)				
Plan básico (7°-9°)				
Bachillerato				
Universitario				

Otros: \_\_\_\_\_

Equipo o herramienta que sabe usar: \_\_\_\_\_

Programas de computación que sabe usar: \_\_\_\_\_

ANEXO 6: FORMULARIO DE HOJA DE SERVICIO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA.

Indicaciones: Llenar según corresponda.

No de expediente: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

Datos personales.

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_

D.U.I.: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Nombre de AFP: \_\_\_\_\_ No. Afiliación AFP: \_\_\_\_\_

Posee automóvil. SI  NO  Placa: \_\_\_\_\_ No. Licencia: \_\_\_\_\_

¿Posee alguna discapacidad o enfermedad que le impida o limite desarrollar sus actividades?

SI  NO  ¿Qué tipo?: \_\_\_\_\_

Contacto de emergencia. Nombre: \_\_\_\_\_

Parentesco o afinidad: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Estudios realizados

Ultimo título obtenido: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Centro de estudio: \_\_\_\_\_

Otros estudios: \_\_\_\_\_

Equipo o herramienta que sabe usar: \_\_\_\_\_

Programas de computación que sabe usar: \_\_\_\_\_

Experiencia

Empresa	Cargo desempeñado	Jefe inmediato	Teléfono	Duración		Motivo de retiro
				Desde	Hasta	

Capacitaciones recibidas

Fecha	Tema	Duración

Promociones en la empresa

Fecha	Unidad	Puesto origen	Puesto destino

Faltas realizadas

Fecha	Tipo de falta	Sanción

Separación

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

Causa: \_\_\_\_\_

Recibió indemnización: SI \_\_\_ NO \_\_\_      Tipo de indemnización: \_\_\_\_\_

Razón: \_\_\_\_\_      Monto: \_\_\_\_\_

Experiencia

Empresa	Cargo desempeñado	Jefe inmediato	Teléfono	Duración		Motivo de retiro
				Desde	Hasta	

Datos familiares

Nombres	Teléfono	Ocupación	Fecha de nacimiento
Padre:			
Madre:			
Esposa (o):			
Hijos:			

Referencias personales (No deben ser parientes)

Nombres	Ocupación	Teléfono
1-		
2-		

Otros

- ¿Trabaja algún familiar en la empresa? Sí \_ No\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

- ¿Es referido? Sí \_ No \_ Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

- Beneficiarios de contrato

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_ Fecha de nac.: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Parentesco: \_\_\_\_\_ Fecha de nac.: \_\_\_\_\_

Hago constar que todo lo mencionado anteriormente es real y autorizo a la empresa para que investigue su veracidad de ser necesario.

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

Firma: \_\_\_\_\_

## ANEXO 7 MANUAL DE BIENVENIDA.

### **Manual de bienvenida.**

#### – Bienvenida.

Con este documento que tiene en su mano le damos la bienvenida a la Pequeña Empresa consorcio ferretero del litoral.

Le agradecemos por formar parte activa de la organización y ahora tendrá la oportunidad de integrarse en una de nuestras sucursales que brinda el servicio de venta de productos de ferretería satisfaciendo las necesidades de todos nuestros clientes, con su incorporación y todos los miembros de la organización constituimos el recurso más importante dentro de la empresa.

Para su beneficio, la institución le facilitará todos los insumos necesarios para desarrollar sus actividades, este manual le servirá para conocer mejor la cultura de nuestra empresa y la manera de actuar en nuestras instalaciones. Es muy importante que lo lea detenidamente para que su integración en el equipo sea más fácil.

Una de las características fundamentales para nosotros es la comunicación franca, abierta y honesta. Esperamos que, con su incorporación al trabajo y al equipo incrementara la calidad del servicio y, con ello la mayor satisfacción de nuestros clientes, los cuales representan una parte muy importante para el crecimiento de la organización

#### – Historia.

Fue fundada en el año de 1996 Iniciando sus labores con un pequeño proyecto de inversión realizado por el señor José Leopoldo Hernández Granadeño y su esposa la señora María de Los Ángeles Cañas de Hernández en la cual disponen de la cantidad de 5,000 colones (moneda de curso legal en ese periodo). Con lo cual adquieren productos de construcción y ferretería de 15 productos diferentes.

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro tiendas abastecidas, su casa matriz ubicada en km 63 ½ carretera del litoral 50 metros al oriente desvío entrada a Zacatecoluca, Departamento de la Paz,

Debido a la expansión que ha tenido la empresa en los últimos años los propietarios de dicho negocio decidieron formar la Personería Jurídica en abril de 2016 bajo la denominación Consorcio Ferretero Del Litoral S.A De C.V. siendo los principales accionistas el señor José Leopoldo Hernández Granadeño y su esposa, la señora María de Los Ángeles Cañas de Hernández cuyo activo inicial fue de \$2,000 dólares de los Estados Unidos de América.

- Misión y visión.

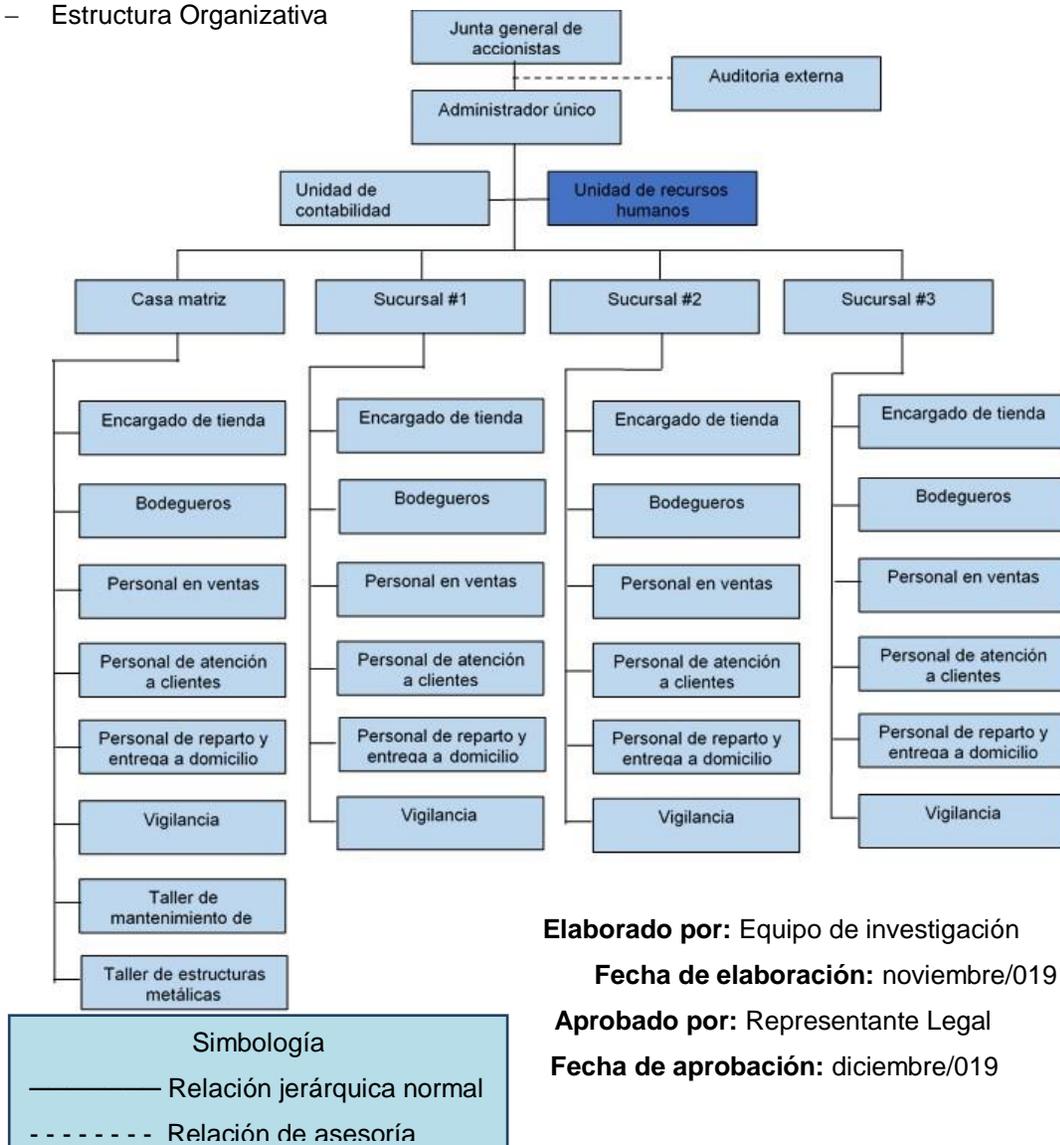
### NUESTRA MISION

Ser una empresa líder en el mercado ferretero en la zona paracentral manteniendo una excelente atención y servicio a nuestros clientes, innovando en calidad, cantidad y variedad de los productos que ofrecemos para la construcción, remodelación y decoración del hogar brindando solo las mejores marcas y precios competitivos en el mercado

### NUESTRA VISION

Convertirnos en una amplia red de ferreterías en la zona paracentral manteniendo el liderazgo en el mercado, en el pensamiento de los clientes, mejorando cada vez más los servicios que ofrecemos, así como las condiciones en las que nuestros colaboradores ejecutan las operaciones a fin de lograr una armonía para el perfecto funcionamiento de la organización.

- Estructura Organizativa



**Elaborado por:** Equipo de investigación

**Fecha de elaboración:** noviembre/019

**Aprobado por:** Representante Legal

**Fecha de aprobación:** diciembre/019

## Ubicación

La casa matriz de la empresa Comercial Consorcio Ferretero del Litoral ubicada en el kilómetro 63 ½ carretera del litoral 50 metros al oriente del desvío a Turicentro Ichanmichem, colonia San Carlos 1 del municipio de Zacatecoluca, del Departamento de La Paz.

### – Políticas.

- Se contratara el personal que cumpla con el perfil del puesto vacante
- Se creará un expediente de personal en el cual se incluya el Curriculum vitae, sanciones, logros, acción de personal y tiempo de trabajo. Además, se deberá actualizar cada vez que sea necesario.
- Tener una base de datos que contenga personal apto para formar parte de la empresa en los diferentes puestos que existen, esto con el propósito de tener perfiles que cumplan con las vacantes y que facilite el proceso de contratación.
- Al momento de la selección de personal al menos debe de haber dos personas participando por una vacante.
- La promoción de personal será la primera opción al momento de cubrir una vacante, esto con el propósito de que el trabajador se desarrolle dentro de la empresa.
- La contratación de personal externo se realizará cuando no exista dentro de la misma empresa la persona que cumplan con los requisitos idóneos para el puesto.
- La contratación de personal será en primera instancia por un tiempo de 30 días calendario, de no cumplir con las expectativas esperadas se dará por finalizado sin responsabilidad alguna, en caso contrario se procederá a la firma de un nuevo contrato.
- El pago de salario se realizará el día quince y treinta de cada mes en caso sea día de asueto o descanso se realizará el siguiente día hábil, este se hará a través de un depósito en la cuenta bancaria del trabajador.

### – Valores corporativos.

- Respeto
- Honestidad
- Justicia
- Comunicación
- Ética
- Empatía
- Servicio
- Compromiso
- Amabilidad

ANEXO 8: COTIZACIÓN DE PAPELERIA, MATERIALES, MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Unidad	Descripción	Total
1	 <p>SILLA DE TRABAJO GALES NEGRO SKU 20734 <b>\$59.90</b></p>	<b>\$59.90</b>
1	 <p>ESCRITORIO LÍNEA GERENCIAL SKU 27793 <b>\$169.00</b></p>	<b>\$169.00</b>
1	 <p>MULTIFUNCIONAL CANON E401 SKU 26524 <b>\$39.90</b></p>	<b>\$39.90</b>
1	 <p>TELEFONO PANASONIC TS580 (AI AMBRICO) SKU 24102 <b>\$39.90</b></p>	<b>\$39.90</b>
2	 <p>SILLA DE VISITA (TELA, COLOR NEGRO) SKU 20757 <b>\$49.90</b></p>	<b>\$99.80</b>

1	 <p>ARCHIVERO 3 GAVETAS NEGRO CARTA SKU 20795 <b>\$159.00</b></p>	\$159.00
1	 <p>COMPUTADORA HP 20-C401LA (A4 4GR 1TR) SKU 31334 <b>\$449.00</b></p>	\$449.00
10	 <p>PAPEL CHAMEX T/CARTA RESMA 75 GR SKU 12435 <b>\$3.60</b></p>	\$36.00
3	 <p>PAPEL CHAMEX T/OFICIO RESMA 75 GR SKU 13535 <b>\$4.45</b></p>	\$13.35
2	 <p>FOLDER NEGRO CARTA 25F SKU 22587 <b>\$4.40</b></p>	\$8.80
1	 <p>FOLDER CREMA OFICIO 25 F SKU 22596 <b>\$4.90</b></p>	\$4.90
2	 <p>BOLIGRAFO COMFORT AZUL DOCFNA SKU 31295 <b>\$1.75</b></p>	\$3.50

1	 <p>SET ENGRAPADORA, GRAPAS, QUITAGRAPAS SKU 3117 <b>\$4.90</b></p>	\$4.90
2	 <p>GRAPA FIFA #10 CAJA C/1000 SKU 1434 <b>\$0.90</b></p>	\$1.80
1	 <p>PERFORADORA VIVO 2 ORIFICIOS SKU 7748 <b>\$2.40</b></p>	\$2.40
2	 <p>BROCHE ACCO 7CM CAJA/50 PIEZAS SKU 903 <b>\$3.00</b></p>	\$6.00
1	 <p>QUITAGRAPAS STUDMARK NEW SKU 1027 <b>\$0.55</b></p>	\$0.55
1	 <p>SACAPUNTAS METALICO DOBLE TALLA SKU 22910 <b>\$1.20</b></p>	\$1.20
1	 <p>ORGANIZADOR DE ESCRITORIO (HUMO/INCLINADO/2) SKU 19573 <b>\$8.90</b></p>	\$8.90
1	 <p>USB TIPO LLAVERO 32 GB (COLOR AZUL) SKU 31727 <b>\$8.99</b></p>	\$8.99

5	 <p>CLIPS #1 PLASTIFICADOS C/100 COLOR SKU 23276 <b>\$1.00</b></p>	\$5.00
5	 <p>POST-IT AMARILLO 3X3 100H PZA SKU 26343 <b>\$1.10</b></p>	\$5.50
3	 <p>MARCATEXTO P/CINCEL B/4 SKU 14184 <b>\$1.40</b></p>	\$4.20
2	 <p>BORRADORES BLANCOS MODELO OFFICE DEPOT SKU 14932 <b>\$0.50</b></p>	\$1.00
2	 <p>BLISTER 6 LAPIZ MASTER HEXAGONAL SKU 31271 <b>\$1.15</b></p>	\$2.30
<b>TOTAL</b>		<b>\$1136.79</b>

Precios incluyen IVA.