

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



“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ESCOPROND S.A. DE C.V., UBICADA EN
SAN SALVADOR.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Roxana Elizabeth Martínez Guerrero	MG07091
Estebana del Carmen Torres González	TG08008
Berni Yasmin Vallejos Ayala	VA08038

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

DOCENTE ASESOR:

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Ciudad Universitaria, enero de 2021.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretarios General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Esaú Artiga Mejía.

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez.

Lic. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Docente Asesor).

Agradecimientos.

Agradezco a Dios todopoderoso y nuestra santísima virgen María, por su infinito amor y fortaleza de regalarme sabiduría de la cual he logrado alcanzar mis sueños y metas. A mi Madre, por su sacrificio, oración y dedicación incondicional en cada momento de mi vida; a mi hermana y hermano, por su apoyo, cariño y estar a mi lado cuando más lo necesite. A mis primos, tías, amigas mch y amigos en cristo Jesús, por sus consejos y enseñanzas sobre Dios. A mis jefes, por brindarme su apoyo para continuar en el desarrollo de mis estudios. Y de manera especial a, Lic. Marseilles Aquino, por los conocimientos compartidos en mi formación profesional que nos orientó a finalizar el trabajo de graduación.

Estebana Del Carmen Torres González.

Agradecida con nuestro Señor Jesucristo y la Virgen María por guiarme, regalarme sabiduría y fortaleza. Mis padres Maribel Ayala de Vallejos, Marcos Augusto Vallejos Azucena y mi tía Salvadora B. Azucena por su apoyo incondicional, mis hermanos y mis amigos que han estado cuando los he necesitado; mis hijos Marcos A. Jaco Vallejos y Claudia Maribel Mendoza Vallejos que son mi mayor motivación. Mis compañeras y asesor por su aportación de conocimientos, dedicación y paciencia durante el desarrollo del trabajo de graduación y demás personas que me han acompañado.

Berni Yasmin Vallejos Ayala.

Agradezco a Dios por protegerme y haberme permitido culminar esta etapa importante de mi vida, por brindarme sabiduría, esperanza y sobre todo fortaleza para no darme por vencida a pesar de todas las vicisitudes ocurridas durante mis estudios universitarios. A mis padres Elsy Gladis Guerrero y Baltazar Martínez Martínez, que gracias a sus esfuerzos y sacrificios me apoyaron en todo momento sin importar las circunstancias, también a mis hermanas Claudia, Elsy y Wendy por brindarme su comprensión. A Escopron, S.A. de C.V. en especial a Ángel Solís por brindarme todo su apoyo y la oportunidad de desarrollar el trabajo de graduación en dicha escuela de manejo, para seguir adelante con nuestro proceso de formación profesional.

Roxana Elizabeth Martínez Guerrero.

Índice.

Resumen.....	vii
Introducción.....	ix
GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA ESCOPROND, S.A. DE C.V. Y LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	11
A. Objetivos.	12
1. General.....	12
2. Específicos.....	12
B. Aspectos generales de la empresa Escoprond, S.A. de C.V.	13
1. Antecedentes.	13
2. Visión.....	13
3. Misión.	13
4. Valores institucionales.	14
5. Estructura organizacional.	16
C. Aspectos generales de la Gestión de Talento Humano.	17
1. Origen de la gestión del talento humano.....	17
D. Marco legal.	26
1. Constitución de la República de El Salvador.	26
2. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley de IVA).	29
3. Ley de Impuesto Sobre la Renta.	30
4. Ley del Seguro Social (ISSS).....	31
5. Ley del Sistema de Ahorro para pensiones.....	32
6. Código de Comercio.	33
7. Código de Trabajo.....	33
8. Seguridad e higiene ocupacional.....	41
9. Requisitos del Vice Ministerio de Transporte.....	42
E. Marco conceptual.	44
1. Gestión.....	45
2. Talento.....	45
3. Gestión o administración de recursos humanos.	45
4. Planificación de los recursos o talentos humanos.	46

5.	Objetivos de la gestión o administración del talento humano.	47
6.	Organigrama.	48
7.	Funciones y actividades en la gestión de los recursos o talento humano	52
DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ESCOPROND, S.A. DE C.V.....		84
A.	Metodología de la investigación.	85
1.	Planteamiento del problema.....	85
2.	Objetivos.	85
3.	Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.	85
4.	Tipos de investigación.....	86
5.	Diseño de investigación.	86
6.	Importancia de la investigación.	87
7.	Determinación del universo.	87
8.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	87
9.	Fuente de información.....	88
10.	Tabulación y análisis de datos.....	88
B.	Informe del Diagnóstico de la situación actual de la empresa Escopron	
S.A. de C.V.....	S.A. de C.V.....	89
1.	Información general de la empresa.....	89
2.	Integrar personas.....	89
3.	Organizar a las personas.....	90
4.	Recompensar a las personas.....	92
5.	Desarrollar a las personas.....	93
6.	Retener a las personas.....	94
7.	Auditar a las personas.....	95
C.	Análisis administrativo.	96
1.	Información general de la empresa.....	96
2.	Integrar personas.....	96
3.	Organizar a las personas.....	97
4.	Recompensar a las personas.....	97
5.	Desarrollar a las personas.....	97
6.	Retener a las personas.....	98
7.	Auditar a las personas.....	98
D.	Conclusión.	99

E. Recomendaciones.	100
PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ESCOPRON, S.A. DE C.V.	101
A. Objetivos.	102
1. General.....	102
2. Específicos.....	102
B. Propuesta de creación del departamento de Gestión de Talento Humano para la empresa Escopron, S.A. de C.V., ubicada en San Salvador.	103
1. Objetivos del departamento de Gestión de Talento Humano.	103
2. Misión y Visión del Departamento de Gestión de Talento Humano.	104
3. Compromisos del departamento de Gestión de Talento Humano.....	104
4. Metas del departamento de Gestión de Talento Humano.	104
5. Políticas del departamento de Gestión de Talento Humano.....	105
6. Estructura del departamento de Gestión de Talento Humano.....	106
7. Descripción del departamento de Gestión de Talento Humano.	110
8. Funciones del departamento de Gestión de Talento Humano.....	111
C. Plan de implementación de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano.	136
Bibliografía	140
ANEXOS	142

Resumen.

La escuela de manejo Escoprond S.A. de C.V. nace en el año de 1999 a raíz de suplir las necesidades básicas de un grupo de personas emprendedoras que se agremiaron con el propósito de expandirse con el transcurso del tiempo, actualmente cuentan con la casa matriz ubicada en San Salvador y cuatro sucursales localizadas en Santa Ana, San Miguel, Usulután y Chalatenango, debido a la expansión territorial que han logrado, consideran importante la creación de un departamento que vele por los colaboradores, que sea capaz de guiar, evaluar las destrezas, capacidades, habilidades y competencias de todos y cada uno de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades relacionadas al puesto enfocadas siempre al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo del presente trabajo radica en, validar la importancia de un departamento de Gestión de Talento Humano, que contribuya a organizar y asignar adecuadamente al personal las actividades correspondientes según el puesto que desempeñe. Este departamento se encargará de planear, organizar, dirigir y controlar el comportamiento y desempeño de los colaboradores que posee la empresa, fortaleciendo el desarrollo y competitividad de Escoprond, S.A. de C.V.

Durante la investigación de campo, se utilizaron la encuesta y entrevista, con sus respectivos instrumentos, dirigidos a todo el personal técnico, administrativos, jefes de departamentos y gerentes, con el que se recolectó información para posteriormente ser tabulada, analizada e interpretada, permitiendo formular un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, permitiendo así, plantear una propuesta de cara a la solución del problema.

El departamento de Gestión de Talento Humano desempeña un rol muy importante dentro de las organizaciones para una administración efectiva del personal, permitiendo una selección de personal idónea para los distintos puestos de trabajo, conscientes de la importancia de su labor dentro de la organización por ser parte primordial de la

estructura administrativa, evitando el descontento y/o deficiencias por sobrecarga laboral.

Por lo anteriormente expuesto, se recomendó la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano, mediante la asignación de recursos tecnológicos, económicos y humanos. Conformado por un jefe y dos colaboradores, encargados de realizar las actividades requeridas, con relación al personal.

De igual forma, se propone un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, que vele porque los candidatos cumplan con los requisitos que demanda el puesto, también se plantean una serie de manuales, descriptores de puesto que detallan las actividades y tareas específicas a ejecutar así como la aplicación de un método de evaluación del desempeño que permita identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores durante el desarrollo de las actividades asignada.

Introducción.

El presente trabajo tiene como propósito recabar información que permita desarrollar una propuesta de creación del departamento de Gestión de Talento Humano para la empresa Escopron, S.A. de C.V.

Uno de los propósitos de las organizaciones es aprovechar la sinergia de las personas que trabajan en conjunto, a estas personas que trabajan en la organización les ha sido designado diversos términos, como: mano de obra, trabajadores, empleados, personal, operadores, recurso humano, capital humano, entre otros, por su gran valor para las organizaciones. Pero actualmente ha sido denominado talento humano, en vista de que todas las personas poseemos talentos dejando de ser considerado solo como un instrumento más de la organización.

El talento humano es el capital principal que tiene la organización porque posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la organización. La pérdida de capital, equipos, maquinarias tienen solución, como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos dañados o perdidos, sin embargo, estas vías de solución son difíciles de adoptar cuando existe una fuga de personal, ya que compensar la pérdida del talento humano requiere de esfuerzo y dinero.

La administración de talento humano no es una tarea fácil, cada persona es un mundo que puede ser influenciado por diversas variables, entre ellas están las diferentes aptitudes y los diversos patrones de comportamiento. En el Capítulo I se expondrá el origen de la empresa en estudio: Escopron, S.A. de C.V. y el de la Gestión de Talento Humano, así como conceptos básicos que permitan una mejor comprensión y una administración del personal más efectiva.

En el capítulo II se presenta la situación actual de la empresa Escopron S.A. de C.V. para optimizar la creación del departamento de Gestión de Talento Humano en el desempeño de los empleados, basado en la investigación de campo, planteándose los objetivos y metodología utilizada, describiendo métodos, el diseño, las técnicas y los

instrumentos para la recolección de la información; así mismo se presenta el censo realizado a los empleados con sus respectivas tabulaciones de los datos obtenidos.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano, planteando una serie de documentos que guíen el funcionamiento de dicho de departamento, buscando el bienestar de los colaboradores en pro de la empresa.

Por último, se presenta la bibliografía consultada en la que se obtuvo la información sobre la Gestión del Talento Humano y se formulan conclusiones que recogen el punto de vista del equipo, al final se incluye un glosario de los principales términos empleados y se agrega una sección de anexos que de una u otra forma ayudan a enriquecer y respaldar el trabajo realizado en la empresa Escopron, S.A. de C.V.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA ESCOPROND, S.A. DE C.V. Y LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

A. Objetivos.

1. General.

Desarrollar un marco teórico de referencia que respalde la propuesta de creación del departamento de Gestión de Talento Humano, para mejorar el desempeño en la ejecución de las actividades cotidianas en la empresa Escopron, S.A. de C.V.

2. Específicos.

- a. Conocer los antecedentes de la escuela de manejo Escopron, S.A. de C.V. y el origen de la Gestión de Talento Humano que permita percibir el proceso evolutivo a lo largo de su trayectoria.
- b. Sintetizar la información relacionada a la Gestión de Talento Humano con el fin de justificar la importancia de su existencia en las empresas.
- c. Enunciar el marco legal para identificar las leyes que regulan el funcionamiento de las escuelas de manejo y del departamento de Gestión de Talento Humano.

B. Aspectos generales de la empresa Escoprond, S.A. de C.V.

1. Antecedentes.

La escuela de manejo Escoprond, S.A. de C.V. surge en el año 1,999 a iniciativa de un grupo de personas emprendedoras con la necesidad de obtener ingresos para suplir sus necesidades básicas; al principio se desempeñaban como tramitadora para el licenciamiento de las personas que querían obtener su permiso para conducir, pero conforme se iban dando a conocer lograron incursionar en la enseñanza de conducción de vehículos, siendo hoy en día una de las principales escuelas examinadoras.

La escuela inició operaciones en la Residencial Decápolis, lugar donde actualmente se encuentra la casa matriz, siendo los mismos asociados los encargados de impartir las clases y para las evaluaciones prácticas tenían que acudir al alquiler de vehículos. Tras mucho esfuerzo y con el paso del tiempo lograron la obtención de vehículos propios, permitiéndoles expandirse con 4 sucursales más, ubicadas en Santa Ana, San Miguel, Usulután, Chalatenango y la casa matriz en San Salvador, viéndose en la necesidad de incrementar su personal colaborador, contando actualmente con aproximadamente 37 colaboradores a nivel general.

2. Visión.

Ser reconocida como una de las mejores escuelas de manejo y examinadora de El Salvador, a través de la formación integral a nuestros alumnos a través de sus instructores en constante capacitación y formación integral, distinguirnos por esmerados procesos formación, construcción y aplicación del conocimiento, proponiendo soluciones pertinentes a las necesidades de empleo mediante la formación de nuevos conductores que puedan prestar sus servicios como conductores a amplios sectores de la sociedad.

3. Misión.

La Escuela Profesional del Conductor (Escoprond), existe para brindar a amplios sectores poblacionales de todo nivel social y económico, innovadores servicios educativos integrales aplicables a la conducción de vehículos automotores, promoviendo su capacidad crítica y su responsabilidad social; utilizando metodologías y recursos

apropiados, desarrollando de forma integral la responsabilidad al frente de un volante, así como la necesidad de conducir a la defensiva con respeto a los peatones otros conductores y las señales de tránsito, todo consecuente con su filosofía y su legado cultural.

4. Valores institucionales.

a. Compromiso agresivo.

La audacia como una forma alternativa de crear conductores responsables, que refleja no sólo el compromiso individual, sino también la satisfacción personal que provoca hacerlo, Es la pro actividad como norma en el accionar de la comunidad de conductores.

- i. Valores asociados: pertenencia, convicción, previsión, calidad y pertinencia.
- ii. Implicaciones:
 - a) Desagregar los valores y compromisos de los diferentes sectores de la sociedad.
 - b) Contar con una escala de valores, producto de una formación integral, que asegure la disposición individual y las sinergias respectivas para el logro de nuestros objetivos.
 - c) Traducir los objetivos de Escoprond, S.A. de C.V. en acciones y metas con indicadores de logro, que por un lado orienten acerca de los resultados deseados y por otro, faciliten el control de los avances.

b. Solidaridad.

Accionar más allá de lo usualmente efectuado, en materia del legado, incidiendo en el proceso por medio de todos los servicios que presta Escoprond, S.A. de C.V.

- i. Valores asociados: fidelidad, lealtad, protección, integralidad e impacto.
- ii. Implicaciones:
 - a) Tener en vigencia un programa de formación integral, por medio de políticas de orientaciones y formación mediante acciones de reeducación vial.
 - b) Incorporar variables distintivas en las acciones del conductor que definan un sello de Escoprond, S.A. de C.V. y único en el medio.

c. Integridad.

Es dejarse ver a través del ser y que hacer del conductor formado por Escoprond, S.A. de C.V.

- i. Valores asociados: seguridad, respeto honradez y valentía de los nuevos conductores.
- ii. Implicaciones:
 - a) Confrontar con hechos lo que se dice ser y lo que realmente se es, entre lo que se ofrece y lo que se cumple, entre lo que se publica y lo que finalmente se entrega.
 - b) Relacionar el ser con su distintivo mediante resultados tangibles.
 - c) Confrontar el que hacer a través de la disposición real y adecuada de procesos y servicios, recursos físicos y educacionales, personal y miembros capaces y preparados.

d. Innovación permanente.

Es la actitud que busca continuamente crear y recrear nuevos productos y servicios para agregar valor y aporte a la sociedad.

- i. Valores asociados: continuidad, creatividad.
- ii. Implicaciones:
 - a) Implantar la incorporación de tecnología apropiada en el área mecánica y educativa en el desarrollo de los procesos de manera que favorezca la conducción a la defensiva.
 - b) Cumplir protocolos de formación para la evaluación y creación o modificación de conductas altamente nocivas a la sociedad.

e. Respeto y pensamiento positivo.

Es la consideración a la diversidad de opiniones, sugerencias, costumbres y creencias.

Es la norma laboral y relación entre los diversos actores de nuestro giro comercial.

- i. Valores asociados: diversidad, equidad, dignidad, solidaridad, tolerancia y seguridad.
- ii. Implicaciones:
 - a) Sensibilizar la importancia que tiene la tolerancia y el valor de la persona humana.
 - b) Tener estrategias de relación con los discapacitados, de manera que estos puedan desenvolverse con equidad.
 - c) Ofrecer el mejor entorno de formación de conductores a la comunidad institucional y crear condiciones de respeto y seguridad que le permita a todos circular con respeto a nuestro ordenamiento jurídico.

f. Liderazgo institucional.

Hacer del liderazgo un asunto de empresa, que penetre estructuras, procesos y métodos, operados por un recurso humano que sustente el reconocimiento entre organizaciones y pares.

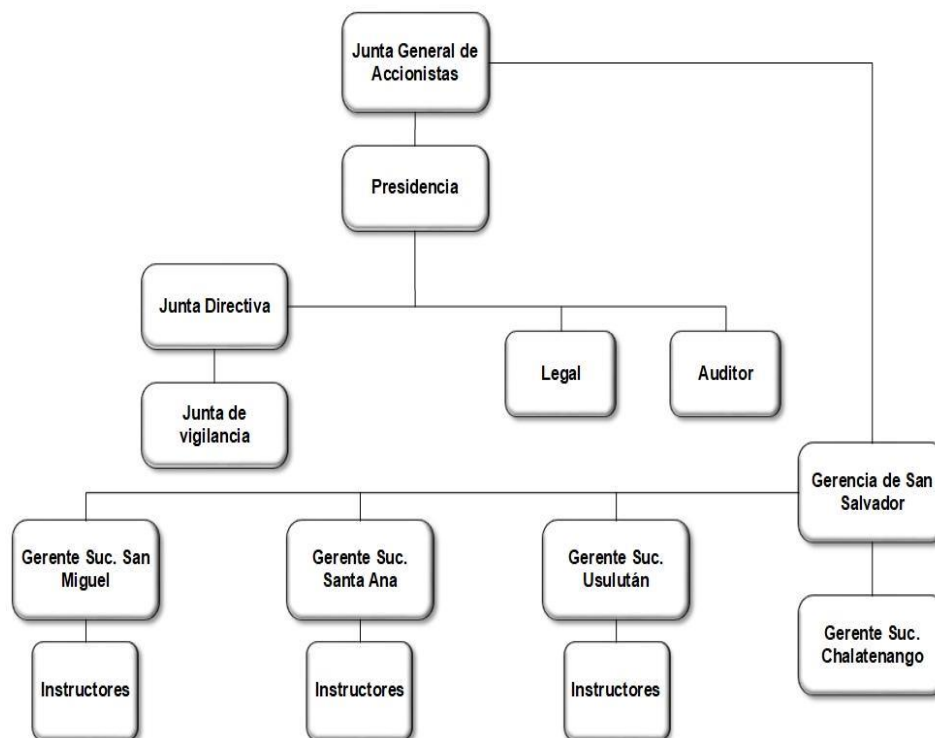
- i. Valores asociados: idoneidad, utilidad, antigüedad, reputación y beneficio.
- ii. Implicaciones:
 - a) Contar con una masa crítica de personal que acapare experiencia, madurez, conocimiento y dominio del que hacer de los conductores.
 - b) Mantener una lectura permanente del medio y del avance de la tecnología para enfocar sus usos en los procesos de la conducción de automotores.
 - c) Irradiar capacidad y experiencia en el medio, con acciones de beneficio o de utilidad a nuestros clientes.
 - d) Desarrolla jornadas de reflexión y formación de liderazgo en acción creando en la competencia la necesidad de modernizar sus procesos de formación.

5. Estructura organizacional.

La estructura organizativa de una empresa está diseñada con el objetivo de delimitar responsabilidades, es decir, determinar quién realizará las tareas y quien será el responsable de los resultados.

En la empresa Escoprond, S.A. de C.V. se puede observar que el diseño de la estructura organizativa según su forma es de tipo vertical, porque presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, desagregándose posteriormente los diferentes niveles jerárquicos de forma escalonada y el modelo de jerarquización es de tipo lineal, debido a que los miembros de la empresa responden directamente a una sola persona o a un superior único.

Organigrama de Escoprond, S.A. de C.V.



El organigrama consta de los elementos básicos: rectángulo y líneas. Los rectángulos representan las unidades administrativas compuestas de una o varias personas y las líneas representan la relación entre las unidades.

En la escuela de manejo no existe un departamento de recursos humanos que se encargue de velar por los derechos y necesidades del personal, entre otras actividades como reclutamiento, selección, contratación, inducción, programas de evaluación de desempeño, capacitación, compensación económica, entre otras.

C. Aspectos generales de la Gestión de Talento Humano.

1. Origen de la gestión del talento humano.

El concepto de recurso humano puede entenderse de dos formas. Como el conjunto formado por empleados, colaboradores y trabajadores que constituyen los recursos elementales para el funcionamiento y el alcance de las metas de una empresa. O al

departamento, oficina o persona que se encarga del proceso de selección, contratación, formación y gestión de las personas que son necesarias en la plantilla de una empresa para conseguir los objetivos que se haya fijado esta. Muchas de las empresas cuentan con un departamento de Recursos Humanos, pero desconocen la importancia de esta área.

a. Era de la industrialización clásica.

La revolución industrial del siglo XIX (1,801 – 1,900), con la mecanización de tareas generó insatisfacción de muchos trabajadores. Esta situación fue motivo de la creación de los llamados “departamentos de bienestar” en algunas empresas, donde tomaron especial atención en solucionar los problemas de los trabajadores con la vivienda, la salud, etc.

A finales del siglo XIX, el ingeniero industrial economista norteamericano Frederick Winslow Taylor, planteó nuevas ideas basándose en la situación de las empresas en las que se quería producir más a bajo coste. Las ideas del Taylorismo no eran muy beneficiosas para el trabajador. Algunas de ellas consistían, por ejemplo, en pensar que no era positivo en grupo, que el trabajador no necesitaba pensar y que sólo obtenía motivación con compensaciones económicas.

El término recursos humanos se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable. El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. La principal característica de esta era fue la industrialización de los procesos y las estructuras organizacionales burocráticas que, por su forma piramidal y centralizada, su énfasis estaba en la departamentalización funcional, por lo cual todas las decisiones se encontraban centralizadas por jerarquía en la alta dirección. Esta estructura de las llamadas “industrias”, poseían énfasis en el control y la cantidad de la producción, para ello se ven en la necesidad de establecer una serie de normas y reglamentos internos con la finalidad de disciplinar y estandarizar

el comportamiento de las personas. Las personas eran consideradas iguales, con características homogéneas que debían responder a las mismas presiones y exigencias.¹

La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático de esa época presentaron cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador, con orientación al mantenimiento del statu quo. Parecía que el mundo avanzaba en forma lenta, los cambios eran pausados, había certidumbre de los logros a alcanzar, lo cual llevó a las industrias a ser conservadoras y centrarse hacia el interior para lograr mayores niveles de producción. Este escenario obligó a la estandarización, la simplificación de las tareas y la especialización de la mano de obra que permitía mayor producción a menor costo, constituyéndose este, en un modelo mecanicista. La competencia existente era casi nula, existían fábricas especializadas en determinados productos, cuyas marcas se posicionaron como elemento inherente a los mismos.

En esta época, los trabajadores eran considerados máquinas de producción, objetos. Una visión mecanicista y de explotación de la mano de obra era característica de las relaciones laborales, frente a los intereses y creciente ambición de los industriales.

En medio de este contexto expuesto, surge la Administración de Recursos Humanos, como ente de control, que verifica y demanda de los trabajadores mayor y mejor producción, con interés prioritario para las industrias, ya que su énfasis va a requerir una producción masiva de productos nuevos que se abren paso en un mercado monopolizado. La cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y la conservación de tradiciones y valores que resulten de interés para las industrias. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtenerla máxima eficiencia del trabajo, en tanto que los empleados debían ajustarse a ellos.

¹ Armas Ortega, Yadira Mariuxi; Llanos Encalada, Mónica del Pilar; Traverso Holguín, Paola Alexandra. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC, 2017. P 10

Ya para finales de esta era: Las relaciones laborales evidencian un cambio, pues a nivel mundial aparecen varios movimientos que luchan en pos de alcanzar las conquistas laborales en beneficio de los trabajadores. Un suceso icónico es el sucedido en Chicago, durante la segunda mitad del siglo XIX (1801 – 1900), en la cual la enorme población de trabajadores industriales de la ciudad luchó activamente para lograr una jornada laboral diaria de ocho horas, mayores salarios y mejores condiciones laborales. Este acontecimiento constituyó el principio de un cambio de visión en las relaciones laborales y el origen del llamado «día del trabajador», celebrado en la mayoría de países alrededor del mundo.²

b. Era de la industrialización neoclásica.

A principios del siglo XX (1,901 y 2,000), Elton Mayo realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectan en el mundo laboral. Mayo destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se empezó a tener en cuenta que cada trabajador era distinto y que los trabajadores no se movían únicamente por el factor económico.

Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX (1901 – 2000), poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

La industrialización neoclásica se da desde 1950 a 1990, posterior a la segunda guerra mundial. En esta era se aprecia un acelerado cambio progresivo en todos los ámbitos. Las transacciones comerciales no solamente se desarrollaron a nivel local, sino que pasaron a incrementarse a nivel regional y de éste al internacional. La teoría neoclásica de la administración fue sustituida por la teoría clásica y el modelo burocrático fue desplazado. En este periodo se presenta el aporte de varias teorías: la teoría

² Armas Ortega, Yadira Mariuxi; Llanos Encalada, Mónica del Pilar; Traverso Holguín, Paola Alexandra. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC, 2017. P 9

estructuralista; de las relaciones humanas; comportamiento; teoría sistémica y la teoría de las contingencias, innovadores conocimiento que caracterizaron esta era.

Este suceso trajo consigo un acelerado cambio a nivel mundial, con la caída de unos países, el surgimiento de otros y los acuerdos entre países para afrontar la situación existente por los efectos de la guerra. Se da paso a la apertura de fronteras en las relaciones comerciales, pasando de ser locales, a regionales e internacionales. Se rompen los monopolios, las demandas en el mercado aumentan dramáticamente trayendo consigo la competencia entre las empresas y sus productos.

A partir de 1960, se inician estudios de la psicología, sobre la conducta del ser humano y la percepción. Se empieza a abordar aspectos relacionados con las personas al interior de las industrias; el término cultura se caracterizaba únicamente por los valores tradicionales. Este nuevo escenario y las nuevas demandas obligan a las empresas a reorganizarse y cuestionar su modelo centralizado y burocrático. En este tiempo ya se inicia la teoría de las relaciones humanas, posteriormente surge la teoría conductual, dando paso a la psicología industrial. Años después se desarrolla la teoría sistémica con un enfoque holístico y multidisciplinar y la teoría de las contingencias. Todos estos aportes de las ciencias psicológicas influyen en la teoría administrativa.

Para este tiempo, los cambios se tornan más acelerados, lo que obliga a las organizaciones a cambiar sus estructuras y hacerlas más funcionales, pasando de estructuras piramidales a estructuras matriciales, con lo cual se pretendía dinamizar las relaciones entre departamentos y hacer la gestión más operativa, los cambios suscitados en esta era, trajo consigo la innovación, referida en su mayoría a los productos, ya que en la gestión y las relaciones laborales, aún permanecían los viejos paradigmas de lo tradicional, puesto que no resultaba fácil adaptarse a los nuevos cambios del entorno.

A finales de esta era, las organizaciones ya habrán marcado la línea de separación frente a un cambio significativo y necesario para mantenerse en el mercado, convertirse en unidades estratégicas de negocios. Se requería mayor agilidad y estar más cerca del mercado y del cliente. Para entonces, los trabajadores cobran mayor importancia en las

organizaciones por el tipo de estrategia adoptada, dando paso a la Administración de los Recursos Humanos, bajo un enfoque humanista, cuyo fundamento teórico cambia los conceptos gracias a la psicología. Los negocios pasan de ser concebidas como industrias a organizaciones y con ello toda la conceptualización teórica y operativa subyacente que fue necesaria para sobrellevar las presiones de la época y las exigencias de los trabajadores a través de revueltas y protestas que se incrementaban en varias regiones.

En los acontecimientos hasta aquí expuestos, se puede apreciar un cambio de pensamiento y por lo tanto de paradigmas, que necesariamente se van reflejando en el accionar y las relaciones laborales al interior de las organizaciones, aunque se van evidenciando en forma paulatina. Ya para finales del siglo XIX, se observan grandes cambios y transformaciones en forma acelerada hasta la actualidad, en especial en las últimas tres décadas del siglo XXI.³

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso. Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización.

Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerencia al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones. Hacia finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital.

³ Armas Ortega, Yadira Mariuxi; Llanos Encalada, Mónica del Pilar; Traverso Holguín, Paola Alexandra. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC, 2017. P 11

c. Era del Conocimiento.

La era del conocimiento, también llamada la era de la comunicación y de la información, siendo que se cuenta con información en tiempo real. El conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y las personas ya no solo tienen talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente.

La premisa principal es el cambio simultáneo en todas las esferas, todos los escenarios. El conocimiento, la ciencia, la política, la economía, la comunicación y la tecnología. Muchos la llaman la era de la comunicación y otros la era del conocimiento, por el avance vertiginoso de los medios de información, por ello acertadamente aplica el término “aldea global”, ya que esta época constituye una era de revolución similar a la industrial, pero en este caso es el conocimiento, el cual cruza el planeta en milésimas de segundo. Es una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones toman la información y la transforman, creando oportunidades para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero.

Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano. En esta era, el empleo empezó a expandirse y migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos-industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.⁴

⁴ Armas Ortega, Yadira Mariuxi; Llanos Encalada, Mónica del Pilar; Traverso Holguín, Paola Alexandra. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC, 2017. P 13

En la siguiente ilustración se sintetizan los puntos más importantes de las diferentes etapas de desarrollo de las relaciones laborales en el proceso de evolución de las organizaciones.

Revolución industrial	Esclavismo laboral - explotación. Énfasis en la acumulación de capitales y producción. Visión mecanicista de las relaciones laborales. Empresas sin estructura definida.
Era clásica	Los trabajadores considerados "recursos". Estructura organizacional piramidal; departamentalización. Centralismo en la toma de decisiones. Simplificación y especificación de tareas.
Era neo - clásica	Enfoque humanista en las relaciones laborales. Estructuras matriciales de las organizaciones. Aportes psicológicos de la conducta y relaciones humanas. Psicología industrial-teoría sistémica.
Gestión del conocimiento	Enfoque en el talento humano. Revolución del conocimiento, la tecnología y la comunicación. El trabajador como talento a desarrollar. Desarrollo organizacional y del personal.

Ilustración 1. Síntesis de los cambios globales en las organizaciones y las relaciones laborales. Llanos 2017. Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC.

En las diferentes eras se han dado notables avances y otros menos perceptibles en la estructura de las organizaciones y relaciones, también se ha dado una evolución en la perspectiva que se tiene del personal, todo esto, lleva a un cambio de paradigmas y concepción del trabajo y sus estructuras.

En las dos primeras eras, la función de los departamentos de recursos humanos, era el manejo de planillas, nómina y relaciones de sindicatos y colectivas del trabajo, estas se transforman actualmente, en departamentos de talento humano, preocupados por el desarrollo y desempeño del personal. Es una época en que todo el mundo dispone de

información en tiempo real, las organizaciones toman la información y la transforman, creando oportunidades para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero.

En el siguiente cuadro se muestran algunas características que marcan la diferencia en la administración o Gestión de Talento Humano entre estos dos últimos siglos.

Siglo XX	Siglo XXI
Estabilidad, previsibilidad. Tamaño y escala de producción. Mando y control de arriba hacia abajo Rigidez organizacional. Control mediante normas y jerarquías. Información secreta. Racionalidad y análisis cuantitativo. Necesidad de certeza. Reactivo y enemigo del riesgo. Orientado hacia el proceso. Autonomía e independencia corporativa. Integración vertical. Enfocado en la organización entera Búsqueda de consenso. Orientación hacia el mercado nacional. Ventaja competitiva sostenible. Competencia por mercados actuales.	El mejoramiento continuo, cambio discontinuo. Velocidad y capacidad de respuesta. Empowerment y liderazgo grupal. Organización virtual y con flexibilidad permanente. Control por medio de visión y valores. Información compartida. Creatividad e intuición. Tolerancia frente a la ambigüedad y el cambio Proactivo y emprendedor Orientado hacia resultados. Interdependencia y alianzas estratégicas. Integración virtual. Enfoque en el ambiente competitivo. Competencia constructiva. Enfoque internacional.

Cuadro No. 1. Comparativo: la administración de personas o gestión humana en los siglos XX y XXI. Llanos 2017. Gestión del Talento Humano y Nuevos escenarios Laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC.

Finalmente, la gestión del talento aparece, porque las organizaciones están conformadas por personas. Conocido es que todos los seres humanos pasan gran parte de sus días en sus trabajos y organizaciones, en algunas ocasiones se suele decir “es mi segundo hogar”.

Una organización no puede crecer sin las personas, todas las actividades diseñadas mediante los planes de acción dependen de las personas para ejecutarlas y alcanzar el éxito, siempre y cuando haya direccionado correctamente las actividades. Por otra parte, las personas dependen de las organizaciones donde laboran y lo hacen con el propósito para alcanzar sus objetivos personales, su desarrollo profesional, mantener una familia, valerse de un status y otras metas individuales.⁵

D. Marco legal.

1. Constitución de la República de El Salvador.

Artículo 38 El trabajador estará regulado por un código que tendrá por objeto principal amortizar las relaciones entre patronos y colaboradores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los colaboradores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

- 1º. En una misma empresas o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;
- 2º. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.

⁵ Armas Ortega, Yadira Mariuxi; Llanos Encalada, Mónica del Pilar; Traverso Holguín, Paola Alexandra. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador. Universidad ECOTEC, 2017. P 17

En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

- 3º. El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se puede compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias, también pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los colaboradores.
- 4º. El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;
- 5º. Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La Ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;
- 6º. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y ocho horas.

El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley.

La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor.

La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán medir entre dos jornadas.

- 7º. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.
Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;
- 8º. Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no se regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

9º. Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas;

10º. Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos de su familia, siempre que ellos no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria.

La jornada de los menores de 16 años no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo.

Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años.

La ley determinará las labores peligrosas o insalubres;

11º. El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;

12º. La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio.

La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de este a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto.

En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, este o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.⁶

⁶ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Legislativo No. 38, Título II, Capítulo II, Sección Segunda, Trabajo y Seguridad Social. Página No. 7,8 y 9

Artículo 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.⁷

Artículo 53. El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

Artículo 55. “La educación tiene los siguientes fines: Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social.”⁸

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

Artículo 18. Las prestaciones de servicio como hecho generador del impuesto se entienden ocurridas y causado en el impuesto, según cual circunstancia de las señaladas o continuación ocurra primero

- a) Cuando se emitan alguno de los documentos señalados en los artículos 97 y 100 de esta ley;
- b) Cuando se dé término a la prestación.
- c) Cuando se entregue el bien objeto del servicio de arrendamiento uso o goce.
- d) Cuando se entregue o ponga a disposición el bien o la obra, si la prestación incluye la entrega o transferencia de un bien o ejecución de una obra.

⁷ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Legislativo No. 38, Título II, Capítulo II, Sección Segunda, Trabajo y Seguridad Social. Página No. 10

⁸ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Legislativo No. 38, Título II, Capítulo II, Sección Tercera, Educación, Ciencia y Cultura. Página No. 12

Artículo 26. Cuando el contribuyente realice sus actividades a través de una casa matriz local con sucursales o agencias, la capacidad y responsabilidad como contribuyente estará radicada en la casa matriz.

Artículo 54. La tasa del impuesto es el trece por ciento, aplicable sobre la base imponible.

Artículo 55. La aplicación de la tasa a la base imponible de los hechos generadores, determina el impuesto que se cause por cada operación realizada en el periodo tributario correspondiente y que para los efectos del presente impuesto, se denomina "Débito Fiscal".

Artículo 93. Para efectos de esta ley, el periodo tributario será de un mes calendario. En consecuencia los contribuyentes y en su caso los responsables del impuesto deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el periodo tributario en la cual dejaran constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo periodo, así como de los remanentes de este traspasados del periodos tributarios anteriores.

Artículo 94. La declaración jurada incluirá el pago y deberá ser presentada en la dirección General de impuestos internos, en la dirección General de tesorería, en los bancos y otras instituciones financieras autorizadas por el ministerio de hacienda, en el cualquiera de las oficinas que estas instituciones tengan en el país, dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente al periodo tributario correspondiente. En este mismo lapso debe ingresarse los impuestos retenidos o percibidos por los agentes de retención o de percepción.

3. Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Artículo 12. La renta obtenida se determinara sumando los productos o utilidades totales de las distintas fuentes de renta del sujeto pasivo.

Artículo 25. El socio o accionista de sociedades, al determinar su renta obtenida deberá comprender además las utilidades realmente percibidas.

Artículo 28 La renta neta se determinara deduciendo la renta obtenida los costos y gastos necesarios para la producción de la renta y para la conservación de su fuente que esta ley determine, así como las deducciones que la misma establezca.

Las personas jurídicas utilizaran el sistema de acumulación, ósea determinara sus rentas tomando en cuenta las devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas y los costos o gastos incurridos no hayan sido pagados.

Artículo 25 El socio o accionista de sociedades, al determinar su renta obtenida deberá comprender además las utilidades realmente percibidas. Los préstamos que otorgue la sociedad al accionista o socios o a sus familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, serán considerados como dividendos distribuidos, excepto que la sociedad prestataria sea un banco. Los préstamos que la sociedad otorgue a los accionistas o socios, al cónyuge de estos o a sus familias dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, serán considerados como renta gravada excepto.

4. Ley del Seguro Social (ISSS).

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

Artículo 2. El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común.
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional.
- c) Maternidad.
- d) Invalidez.
- e) Vejez
- f) Muerte
- g) Cesantía involuntaria.⁹

⁹ Ley del Seguro Social y sus reglamentos. Capítulo I, Creación y Objeto, 2019. Página No. 9

Artículo 29.- Inciso Segundo. Para la cobertura del registro general de salud y riesgo profesional, el patrono aportará el siete punto cincuenta porcientos (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.¹⁰

Artículo 33.- Las cuotas de los patronos no podrán ser deducidas en forma alguna de los salarios de los asegurados. El patrono que infringiere esta disposición será sancionado con una multa de cien a quinientos colones, sin perjuicio de la restitución de la parte de salario indebidamente retenida.

5. Ley del Sistema de Ahorro para pensiones.

Artículo 16.- Los empleados y Trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización será de quince por ciento del ingreso base de cotizaciones respectivas.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) Siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; y,
- b) Siete punto setenta y cinco por ciento (7.75%) del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.¹¹

Artículo 104. Los afiliados tendrán derecho a pensión de vejez cuando hayan cumplido 60 años de edad los hombres, o 55 años de edad las mujeres, siempre que registren como mínimo veinticinco años de cotizaciones continuas o discontinuas.

Artículo 190. La tasa de cotización para quienes se mantenga afiliados en el Instituto Salvadoreño del seguro social o en el Instituto Nacional de pensiones de los empleados públicos será del quince por ciento:

- a) 7.5 % del ingreso base como aporte del empleador.

¹⁰ Ley del Seguro Social y sus reglamentos. Capítulo IV, Recursos y Financiamientos, 2019. Página No. 19

¹¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Capítulo III de las cotizaciones, 2017. Página No. 19

b) 7.5% del ingreso base como aporte del trabajador.

La declaración y pago de las cotizaciones al sistema de pensiones público, se efectuara de conformidad a lo que señala el artículo 19 de esta ley.

Artículo 197. La pensión mensual por invalidez total se determinara como un porcentaje del salario básico regulador en función del tiempo de servicio cotizado, otorgándose el treinta y cinco por ciento del mismo por los primeros diez años cotizados e incrementándose en uno por ciento por cada año de cotizaciones adicionales hasta un techo de cincuenta y cinco por ciento del salario.

6. Código de Comercio.¹²

Dentro del Marco Legal las empresas se regulan por el Código de Comercio como se expresa en el Artículo 1 que establece que “Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles”.

Según esta regulación el Código de Comercio establece que las sociedades deben de constituirse mediante una Escritura Pública como se establece en el Artículo 21: “Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública salvo la disolución y liquidación judicial”.

7. Código de Trabajo.¹³

En el capítulo único de dicha Ley, están contemplados las disposiciones generales y establece en el Artículo 1 que “El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y colaboradores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los colaboradores”.

Salarios, jornadas, descansos, vacaciones, asuetos y aguinaldos.

¹² Código de Comercio. Decreto Legislativo No. 671, de fecha 26 de mayo de 1970.

¹³ Código de Trabajo. Decreto Legislativo No. 15, de fecha 30 de junio de 1972.

El artículo 161 incisos 3º y 4º del Código de Trabajo, dispone que: “La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete y la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve”

Sin embargo, esto es vulnerado por las Empresas de Servicios Privados de Seguridad, en el sentido que, al asignar al trabajador una jornada de trabajo mayor que la establecida en dicho Código, infringen el límite legal establecido para la jornada laboral; lo cual trae consigo que no exista para el vigilante de seguridad privada un día fijo que se exige para el descanso semanal, como lo regula el artículo 171 y el 173 del Código de Trabajo, y no gozar de las prestaciones establecidas, como es el pago de ese día de descanso, la remuneración del cincuenta por ciento, en caso de trabajar ese día, y a un descanso compensatorio por haber trabajado.

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Art. 174.- Los trabajadores tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso.

Si el salario se estipulare por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto va incluida la prestación pecuniaria del día de descanso semanal.

Art. 175.- Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado.

Art. 176.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 178.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Art. 179.- Los años de trabajo continuo se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al patrono y vencerán en la fecha correspondiente de cada uno de los años posteriores.

Art. 180.- Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 181.- Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe en aquellos casos en que se suspende el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados para los efectos del artículo anterior.

Art. 182.- El patrono debe señalar la época en que el trabajador ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

Los plazos dentro de los cuales el trabajador deberá gozar de sus vacaciones, serán de cuatro meses si el número de trabajadores al servicio del patrono no excediere de ciento; y de seis meses, si el número de trabajadores fuere mayor de ciento; ambos plazos contados a partir de la fecha en que el trabajador complete el año de servicio.

Art. 183.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

- 1º) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;
- 2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 184.- Si en virtud del contrato de trabajo o por las normas de este Código, el patrono proporcionare al trabajador alojamiento, alimentación o ambas a la vez, deberá aumentarse la remuneración de las vacaciones en un 25% por cada una de ellas, siempre que durante éstas se interrumpan aquéllas.

Art. 185.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

Art. 188.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde al trabajador de tomarlas.

Art. 190.- Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre. (9)

Art. 191.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

Art. 192.- Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior. (1)

Art. 193.- En las empresas que presten servicios públicos, o esenciales a la comunidad, los trabajadores estarán obligados a permanecer en sus puestos en el número que designe el patrono, para que el servicio no sea interrumpido y rinda el mínimo exigible y necesario.

En la misma obligación y con las mismas limitaciones estarán los trabajadores que presten sus servicios en:

- a) Establecimientos de diversión o esparcimiento;
- b) Establecimientos dedicados a la venta de artículos de primera necesidad, pero en este caso no estarán obligados a trabajar después de las doce horas;
- c) Hoteles, restaurantes y refresquerías;
- d) Labores cuya interrupción pueda ocasionar graves perjuicios al interés o a la salubridad públicos; y
- e) Labores que, por razones técnicas o prácticas, requieran su continuidad, o cuya interrupción traiga consigo la descomposición de la materia a elaborar o consecuencias análogas.

En los casos de este artículo, los trabajadores que laboren en los días de asueto tendrán derecho a la remuneración establecida en el artículo anterior.

Art. 194.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Art. 192 y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.¹⁴

Art. 199.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

- 1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
- 2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 200.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Art. 201.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que, en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

Art. 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del

¹⁴ Código de Trabajo, decreto legislativo No. 399 de julio 2013.

día doce de diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Art. 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semi autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerará legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

Art. 303.- Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.

Art. 304.- Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener:

- a) Horas de entrada y salida de los trabajadores;
- b) Horas y lapsos destinados para las comidas;
- c) Lugar, día y hora del pago;
- d) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general;
- e) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas;
- f) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad;
- g) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- h) Indicaciones y reglas que, en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación, sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo; y
- i) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias.

Art. 305.- El patrono podrá suspender hasta por un día al trabajador, por cada falta disciplinaria establecida en el reglamento interno.

En circunstancias especiales o en aquellos casos en que no exista reglamento en la empresa, el Inspector General de Trabajo, previa calificación de motivos, podrá conceder al patrono autorización para suspender al trabajador hasta por un plazo no mayor de treinta días.

Art. 306.- El patrono, dentro de los seis días siguientes a la aprobación del reglamento, deberá darlo a conocer a los trabajadores, colocando en lugares de fácil visibilidad, ejemplares del mismo, impresos o escritos, con caracteres enteramente legibles.

El reglamento entrará en vigencia quince días después de la fecha en que se haya dado a conocer.

Mientras un reglamento esté en vigencia, no será necesario el plazo a que se refiere el inciso anterior, respecto a los nuevos patronos o sus representantes y de los trabajadores de nuevo ingreso.

Art. 360.- Los patronos de empresas que se dediquen a actividades que por su propia naturaleza o por circunstancias especiales ofrezcan un peligro para la salud, la integridad física o la vida de los trabajadores, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, están obligados a asegurar a aquellos trabajadores que, por participar en la ejecución de labores peligrosas, están expuestos a sufrir riesgos profesionales. No será necesaria dicha calificación respecto de las empresas que se dediquen a cualquiera de las actividades indicadas en el Art. 106.

8. Seguridad e higiene ocupacional.

Art. 1.- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (LGPRTEI) objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los colaboradores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

9. Requisitos del Vice Ministerio de Transporte.

a. Autorización de la Escuela de Manejo.

Para obtener el permiso de parte del Vice Ministerio de Transporte debes presentar la siguiente información. De acuerdo con la potestad del artículo 7 del reglamento general de tránsito y seguridad vial:

- Solicitud única de tránsito; si existen sucursales especificar en la solicitud y agregar las direcciones.
- Fotocopia certificada de DUI y NIT del propietario o representante legal.
- Fotocopia certificada de escritura de constitución en el registro de comercio. (En el caso de ser persona jurídica).
- Fotocopia certificada de NIT de la empresa o propietario.
- Solvencia municipal (original y vigente). sí existen sucursales anexar la correspondiente para cada una de ellas.
- Solvencia fiscal (original).
- Fotocopia certificada del número de registro del contribuyente.
- Recibo del ministerio de hacienda para el funcionamiento de la escuela de manejo (de \$571.42 dólares, pago anual el cual se realizará cuando ya haya sido autorizada).
- Currículos de instructores con fotografía reciente (a color), fotocopia de DUI, NIT y licencia de conducir. (certificadas).
- Solvencia de la policía nacional civil. (reciente y original).
- Fotocopias certificadas de las tarjetas de circulación de los vehículos a utilizar.
- Carta de certificación de los talleres automotores que respalden el buen estado de los vehículos. (original).
- Croquis de ubicación de la escuela de manejo; si existen sucursales anexar uno por cada una de ellas.
- Tener una flota mínima de tres vehículos (de preferencia uno de cada tipo: pick up, automóvil, motocicleta, camión)

b. Autorización de empresas examinadoras.

Para la autorización de las empresas examinadoras los documentos a presentar según artículo: 152 del reglamento general de transporte terrestre:

- Solicitud única de tránsito.
- Fotocopia certificada del DUI y NIT del representante legal.
- Fotocopia certificada del NIT de la empresa o propietario.
- Fotocopia certificada del número de registro del contribuyente.
- Fotocopia de escritura de constitución (certificada) de la empresa o estado financiero de los últimos dos ejercicios (original).
- Historial de servicios.
- Lista del personal que autorizara, indicando la formación profesional, cargo, experiencia, antigüedad en la empresa y tiempo contratado y detalle del proceso de evaluación periódica del mismo.
- descripción de la forma en que brindará el servicio: horarios, procedimientos y personal que atenderá a los usuarios.
- Definir los patrones de rendimiento de atención al usuario.
- Lista detallada del equipo especializado con que contarán para brindar el servicio (año, modelo, marca, etc.), el cual no deberá ser mayor a cinco años de antigüedad y constancia de la empresa que realiza el mantenimiento al equipo. (original, sellada y firmada).
- Asociaciones o convenios de cooperación técnica que tuviesen con otras instituciones similares.
- Solvencia municipal y fiscal (original).
- Currículos de instructores, con fotografía reciente (a color), copia de DUI, NIT y licencia de conducir (certificadas).
- Solvencia de la policía nacional civil de los instructores. (original y reciente).
- Fotocopia de las tarjetas de circulación de los vehículos a utilizar (certificadas).
- Carta de certificación de talleres automotores, que respalden el buen estado de los vehículos. (original).
- Ubicación y área de las instalaciones donde brindaran los servicios y croquis de ubicación de la empresa.

c. Reglamento general de tránsito y seguridad vial.

En este reglamento se da a conocer las diferentes clases y categorías de licencias de conducir.

Artículo 155-A. La dirección General de Tránsito, previo al cumplimiento de los requisitos exigidos en el presente Reglamento, expedirá las licencias de conducir con una vigencia de cinco años. A excepción de la que caduca al cumplir el interesado los dieciocho años de edad; las que serán expedidas, en las siguientes clases y categorías:

- Pesada, Categoría: T (Tráiler)
- Liviana;
- Particular;
- Motociclista, y;
- Juvenil, categorías: V (vehículo) o M (motocicleta)

E. Marco conceptual.

La Gestión de Talento Humano se concreta como un conjunto de procesos de personas, integrados para desarrollar un alto potencial que busca motivar y retener aquel personal con talento y será una prioridad para desempeñar sus funciones a medida que la empresa se impulse al éxito del negocio.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada al proceso de personal, como selección que busca un desarrollo continuo y que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por el personal calificado a mantener una posición privilegiada en el mercado laboral.

De tal manera se definen los siguientes aspectos más relevantes que componen un área de talento humano en las organizaciones.

1. Gestión.

Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Se entiende por gestión a la realización de las actividades que ayudaran al logro de los objetivos, para cumplir con el proyecto que se pretende realizar, es decir, son todas las tareas, actividades o diligencias realizadas con el propósito de alcanzar una meta, concretar un proyecto o resolver un problema.

2. Talento.

Del latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia, capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento heredado se conserva toda la vida logrando potencializar con estudios y prácticas. El talento adquirido debe ejercitarse de manera casi constante.

3. Gestión o administración de recursos humanos.

Con el paso del tiempo el concepto de Recurso Humano ha ido evolucionando; el término de Recurso Humano describía a la persona como un instrumento más dentro de la organización y no como el capital principal de esta.

Actualmente se ha optado por utilizar el término Talento Humano, pues son las personas las que poseen el talento, habilidades y características para poder dar vida a la organización, mediante el desarrollo de diversas actividades, desde la manipulación de una maquinaria en una planta de producción hasta el control administrativo desde una oficina.

La Gestión de Talento Humano es una actividad muy compleja, esto debido a que las personas no son un modelo estándar que actuarán de determinado modo o que manipulan por simple conveniencia de la organización, al contrario, las personas son

entes pensantes, en que su ideología está influenciada por diferentes variables, con aptitudes y patrones de comportamiento muy diversos, según la cultura en la que se haya desarrollado.

Gestión de Talento Humano se puede definir como el proceso administrativo enfocado al reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, auditoría y seguimiento de las personas, pero también se puede considerar como la disciplina que busca la satisfacción de los objetivos organizacionales, mediante el suministro de personas que se sientan comprometidas con la empresa, con sentido de pertinencia, ofreciéndoles un desarrollo personal, dicho en otras palabras, Gestión de Talento Humano es el proceso que se encarga del reclutamiento de personas idóneas para el desarrollo de actividades dentro de la organización, sirviendo a la vez como intermediario entre los colaboradores y los altos mandos, para expresar de sus deseos y necesidades con el fin de ayudarlos y respaldarlos en su desarrollo personal y laboral.

Idalberto Chiavenato, define la Administración de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano como: El proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.¹⁵

4. Planificación de los recursos o talentos humanos.

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. P 13, 14

se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar:

- cuántos colaboradores y de qué clase se necesitan;
- cómo se conseguirán los colaboradores (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna);
- las necesidades de formación que tendrá la organización. Si bien esta actividad (la planificación de recursos humanos) es muy importante, no ha sido, sino hasta hace relativamente poco tiempo, cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos.¹⁶

5. Objetivos de la gestión o administración del talento humano.

El área de Gestión Humana tiene como objetivo garantizar los procesos administrativos que guíen en el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades.¹⁷

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficiencia de la organización; estos son:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- b. Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivo.
- c. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.

¹⁶ Simón L. Dolan, Ramón Valle, Susan Jackson y Randall S. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 3ra Edición. P 24

¹⁷ Objetivo del departamento de Gestión de Talento Humano se encuentra en la página web. <https://www.poli.edu.co/content/gestion-humana>

- d. Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa y se ausentan con frecuencia.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para cumplir con este objetivo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para la toma de decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- f. Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- g. Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.
- i. En síntesis el objetivo primordial del departamento de Gestión de Talento Humano es establecer un proceso que garantice la búsqueda, reclutamiento y selección de las personas idóneas según los requerimientos del puesto; estar pendiente de su desarrollo y preparación continua, beneficiando al personal sin perder de vista la misión de la organización y dirigiendo al personal por el camino que debe seguir en la consecución de los objetivos, se logra el éxito institucional, por consiguiente el personal que beneficie a la empresa con su talento debe de retenerse para asegurar la permanencia y crecimiento de la misma.

6. Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Tiene como objeto, ser el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Su utilidad es proporcionar una imagen formal de la organización,

una fuente de consulta oficial, facilitar el conocimiento y sus relaciones de jerarquía y representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.¹⁸

a. Criterios fundamentales para su preparación.

Para elaborar la estructura organizativa, es necesario cumplir con los siguientes criterios establecidos:

i. Precisión.

En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.

ii. Sencillez.

Deben ser lo más simple posibles, para representar las estructuras en forma clara y comprensibles.

iii. Uniformidad.

En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

iv. Presentación.

Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicios, en función de su objetivo.

v. Vigencia.

Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.¹⁹

b. Clasificación de los organigramas.

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos.

i. Por su naturaleza.

Se pueden clasificar en micro administrativos, macro administrativos y meso administrativos. El primero corresponde a una sola organización, pero pueden referirse

¹⁸Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 65

¹⁹Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 65 y 66.

a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman; La segunda involucra a más de una organización y la tercera contempla a todo un sector administrativo, a dos o más organizaciones de un mismo sector.

ii. Por su ámbito.

Se clasifican en generales y específicos. Los generales contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

iii. Por su contenido.

Son clasificados en integrales, funcionales y de puestos plazas y unidades. La primera son la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia; La segunda incluyen en el diagrama las unidades, sus interrelaciones y las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico; y la tercera indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puesto, así como el número de plazas existentes o necesarias.

iv. Por su presentación.

Se pueden clasificar de la siguiente forma:

a) Verticales.

Presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

b) Horizontales.

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

c) Mixtos.

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

d) De bloque.

Parte del diseño vertical e integra un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.²⁰

c. Diseño de organigramas.

Para diseñar los organigramas es necesario utilizar las figuras y las líneas de conexión según lo establecido a continuación.

i. Las figuras.

Las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman. Estas pueden ser de nivel directivo, medio o supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados.

a) Forma.

Como regla general se debe usar un solo tipo de figura, para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

b) Dimensión.

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

ii. Líneas de conexión.

Para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas.

a) Relación lineal.

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

b) Relación de autoridad funcional.

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un

²⁰ Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 66 y 67.

órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

c) Relación de asesoría.

Es aquella que existe entre unidad que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de líneas. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que este la gire con carácter de orden o mandato. Existen dos tipos: La interna estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización, su ubicación se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben; y la externa desempeña sus funciones en forma independiente y su colocación se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual depende jerárquicamente.²¹

7. Funciones y actividades en la gestión de los recursos o talento humano.

Para detallar las funciones y actividades de este departamento, se toma de base lo establecido por Chiavenato ya que describe el objetivo que se pretende alcanzar y el desenvolvimiento que debe ejercerse en la administración del personal de toda la organización.

Chiavenato describe seis procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la Gestión de Talento Humano en la organización, que son:

- i) Integrar personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- ii) Organizar a las personas. Diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño del cargo, el análisis y descripción de este.
- iii) Recompensar a las personas. Incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.
- iv) Desarrollar a las personas. Capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica el entrenamiento y comunicación.

²¹Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 68, 69 y 70.

- v) Retener a las personas. Crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida.
- vi) Auditar a las personas. Dar seguimiento y controlar las actividades de las personas para verificar los resultados.²²

El cumplimiento de este proceso es muy importante para garantizar el buen funcionamiento de la organización, a través de la obtención del personal capacitado y su desarrollo continuo para el cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión, mediante una adecuada administración que beneficie al talento humano por ser el elemento vital la empresa.

El modelo que está a continuación muestra los procesos que se utilizan en el desarrollo de esta propuesta.

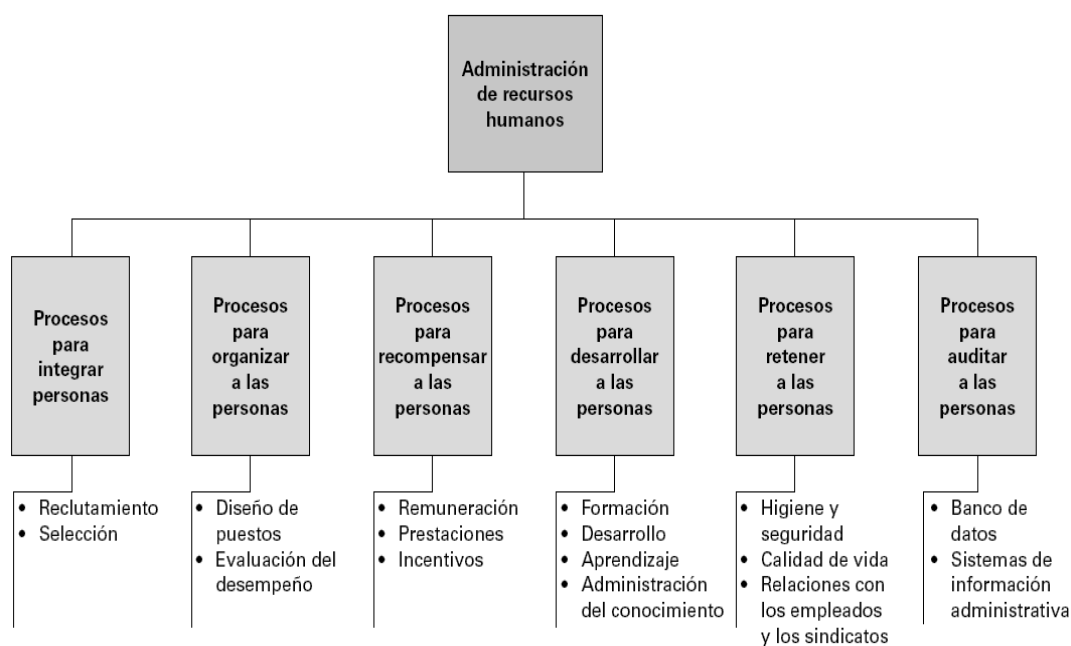


Ilustración 2. Los procesos de la Gestión de Talento Humano. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009 p.18.

²² Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. P 13, 15, 16

a. Integrar personas.

En este proceso se obtiene la información de todas las personas que están interesadas en optar por la vacante que se ofrece, tomando en consideración los requisitos establecidos por la empresa, de los cuales se seleccionaran los talentos indicados para el puesto, aplicando un esquema moderno para integrar a las personas con un enfoque estratégico, buscando adquirir nuevas habilidades y competencias que permita concretar la visión y el logro de los objetivos, tanto del personal como de la institución.

i. Reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna y con los atributos necesarios para los puestos, es decir, en este proceso podemos conocer una amplia gama de talentos humanos, que permita identificar los candidatos indicados para la asignación del puesto. Las personas eligen a la empresa donde ellos quieren trabajar, aplicar sus conocimiento, habilidades y competencias; y las organizaciones eligen a las personas que consideran idóneas para el desarrollo de sus actividades.

“El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir”.²³

a) Técnicas del reclutamiento.

El proceso del reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización.

Según Chiavenato las principales técnicas de reclutamiento son:

❖ Anuncios en diarios y revistas especializadas.

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento dependiendo del tipo de puesto que se quiera ocupar (gerentes, supervisores y los de oficinas).

❖ Agencias de reclutamiento.

Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento y son eficaces cuando:

- La organización no cuenta con un órgano de RH y no está preparada para reclutar o seleccionar a personas de cierto nivel.

²³ Simón L. Dolan, Ramón Valle, Susan Jackson y Randall S. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 3ra Edición. P 128.

- Se necesita atraer a un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
- El proceso de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas de tratar directamente con las empresas competidoras.
- La ocupación del puesto es confidencial y no se puede ser divulgado al mercado ni internamente.

❖ Contactos con escuelas, universidades.

Algunas organizaciones promueven reuniones y conferencias en universidades y escuelas para divulgar sus políticas de ARH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia.

❖ Carteles o anuncios en lugares visibles.

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, con rendimiento y rapidez razonable. Por lo general, se coloca en las aproximaciones de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses, es indicado para los puestos de obreros y oficinistas.

❖ Presentación de candidatos por indicación de colaboradores.

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. Las organizaciones piden a sus trabajadores que recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utilizan uno de los vehículos más eficientes.

❖ Consulta a los archivos de candidatos.

El archivo de candidatos es un archivo de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el currículum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.

❖ Reclutamiento Virtual.

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia por medio de internet. Estos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permita la comunicación inmediata y rápida.

❖ Banco de datos de candidatos o de talentos.

Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los currículos vitae para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos.²⁴

ii. Selección.

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir o para ampliar el talento humano en época de crecimiento o desarrollo. Este se implementa después de a ver aplicado el proceso de reclutamiento.

La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. “Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas”.²⁵

a) Pasos de selección de personal.

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal.

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevista de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Ilustración 3. Pasos en el proceso de selección. William B. Wether, *Administración de recursos humanos*. México. Ed McGraw Hill 2008. p 201.

²⁴ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 122, 123, 124, 125, 126.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. P 137.

b) Técnica de selección.

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la aplicación de técnicas de selección para escoger a los candidatos.

- i) Entrevista: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Está el entrevistador, quien toma la decisión y el entrevistado.
- ii) Prueba de conocimiento de capacidad: Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- iii) Pruebas Psicométricas: Sirven para determinar aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales.
- iv) Pruebas de personalidad: Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento.
- v) Técnicas de simulación: Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.
- vi) Contratación: Una vez aprobadas las etapas del proceso de selección (Solicitud, pruebas, exámenes médicos) el personal puede ser contratado.²⁶

b. Organizar a las personas.

Consiste en establecer el diseño y descripción de puestos para especificar cuáles son las actividades, tareas y el nivel de responsabilidad de cada persona. También coordina evaluaciones del desempeño de cada uno de los colaboradores, contribuyendo a la toma de decisiones sobre el talento humano que posee la empresa.

i. Diseño de Puestos.

Se denomina cargo al conjunto de actitudes desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa.

El diseño de puestos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. "Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos".

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 147, 148, 154, 156, 159, 160.

Según Luis Gómez, es “el proceso de organizar el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un determinado trabajo”.²⁷

ii. Análisis y Descripción de Puesto.

a) Concepto de Análisis de puesto.

“Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarios”.²⁸

Según Chiavenato, “Significa detallar lo que exige de sus ocupantes en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto”.

Según Luis Gómez, es “el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo”. El análisis del trabajo supone un estudio meticuloso que revele detalles importantes. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

- Una tarea es un elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.
- Una obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- Una responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

El análisis del puesto de trabajo proporciona la información necesaria para responder a las siguientes preguntas; ¿De dónde proviene el trabajo? ¿Qué máquinas y equipos especiales deben utilizarse? ¿Qué conocimientos habilidades y aptitudes debe poseer el responsable de realizar el trabajo? ¿Qué grado de supervisión es necesario? ¿Bajo

²⁷ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. P 74

²⁸ Simón L. Dolan, Ramón Valle, Susan Jackson y Randall S. Schuler. La Gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 3ra Edición. P 57

qué condiciones laborales debería realizarse ese trabajo? ¿Qué expectativas de rendimiento se tienen respecto al trabajo? ¿De quién deben depender los trabajadores para realizar sus tareas? ¿Con quiénes se tienen que relacionar?²⁹

b) Métodos para reunir datos del puesto.

Para elegir el método a utilizar para la recopilación de información sobre el puesto de trabajo influirán los factores, como el costo y la complejidad del trabajo.

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos.

- i) La entrevista: Es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones, responsabilidades. Consiste en recabar información mediante una entrevista estructurada, que incluye una serie de preguntas abiertas relativas al trabajo.
- ii) El cuestionario: Sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia que lo contesta el ocupante del puesto. Consiste en complementar una serie de preguntas en las que se pretende obtener información sobre las necesidades del trabajo, referente a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta está asociada a una escala y mide la importancia del factor del trabajo.
- iii) Observación: Este aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos. Consiste en observar al trabajador efectuando su trabajo y registrar las características esenciales del trabajo a partir de sus observaciones.

El análisis del puesto de trabajo mide el contenido del trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades y ayuda a las empresas a cumplir con las normativas gubernamentales que las rigen.³⁰

c) Concepto de descripción de los puestos.

“Es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”.³¹

²⁹ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. P 77

³⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 224, 225, 226.

³¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. P 206, 222.

Según Luis Gómez, es “un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones”.

Las descripciones del puesto de trabajo tienen cuatro elementos clave: información de identificación, descripción del puesto, obligaciones y responsabilidades del puesto y especificaciones y cualificaciones mínimas.

d) Información de identificación.

La primera parte de la descripción del puesto de trabajo idéntica el puesto, el lugar y la fuente de información del análisis del puesto de trabajo; quien ha escrito la descripción del puesto; las fechas del análisis del trabajo y de la verificación de la descripción del puesto.

e) Resumen del puesto de trabajo.

Es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.

f) Obligaciones y responsabilidades del puesto.

Las obligaciones y responsabilidades del puesto explican que es lo que hay que hacer en el trabajo, como se hace y por qué se hace. Cada descripción del puesto de trabajo suele mostrar una lista que contiene de tres a cinco responsabilidades importante y cada definición de una responsabilidad se inicia con un verbo de acción.

g) Especificaciones del puesto y cualificación mínima.

El primer apartado incluye una lista de las características necesarias del trabajo para poder realizar satisfactoriamente el trabajo y el siguiente son estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el puesto. Los requisitos mínimos deben especificarse cuidadosamente para evitar la discriminación entre los distintos candidatos.³²

iii. Evaluación del desempeño.

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido.

³² Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. P 85, 87, 88.

Mondy, define la evaluación del desempeño como “un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecutan las tareas”.³³

Según William Werther, “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización”.

a) Proceso de evaluación del desempeño.

❖ Identificar las metas específicas de evaluación del desempeño.

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. La administración debe seleccionar las metas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

❖ Establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados.

Los aspectos más comunes que se establecen como criterios de evaluación del desempeño en un individuo son los rangos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

- Rangos de personalidad. Las cualidades como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones, pero son consideradas como subjetivas y es difícil de definir. Los rangos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionadas con el trabajo. Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona.
- Competencias. Incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.
- Logro de las metas. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles organizacionales bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requerimientos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

³³ Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación, México, 2010. 11ra Edición. P 94, 239.

- **Potencial de mejoramiento.** Las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar el empleo y en el proceso lograr las metas organizacionales. Esto implica una evaluación del empleado, también puede usarse como un complemento de evaluación del desempeño al evaluar el potencial.

❖ **Examinar el trabajo realizado.**

Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea participen en forma directa en el programa para que este tenga éxito.

❖ **Evaluar el desempeño**

Las evaluaciones formales del desempeño se realizan por lo regular de manera periódica. Los administradores deben estar condicionados a comprender que la administración del desempeño es un proceso continuo que se incorpora dentro de su trabajo todos los días.³⁴

b) Técnicas de evaluación del desempeño.³⁵

Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo.

El método que se decida aplicar debe cumplir con los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de esta evaluación del desempeño.

El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización y ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contratos.

❖ **La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación.**

Es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. Todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que se está evaluando

³⁴ Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer Edición. México; Pearson Educación, 2010. Pág. 242, 243, 244, 245, 246, 247.

³⁵ Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México, 2010. Pág. 242, 243, 244, 245, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 259 y 260.

pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.

La retroalimentación de 360 grados se concentra en las habilidades necesarias y ofrece una medida más objetiva del desempeño de un individuo. La inclusión de la perspectiva de fuentes múltiples da como un panorama más amplio del desempeño del empleado y puede minimizar los sesgos que resultan de las perspectivas limitadas del comportamiento. El desarrollo personal, es esencial en el ámbito del trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica.

❖ **Escala de calificación.**

Es una técnica de evaluación el desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos.

Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco o siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisfaces las expectativas o necesita mejorar. Los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales.

❖ **Incidentes críticos.**

Son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. El gerente toma nota de todos los incidentes críticos que afectan a la eficiencia del departamento de manera significativa, ya sea positiva o negativamente.

❖ **Ensayo.**

Es una técnica de evaluación del desempeño en el cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Tiende a concentrarse en un comportamiento externo del empleado y no en desempeño rutinario y cotidiano, las comparaciones de estas evaluaciones podrían ser difíciles porque no existen criterios comunes.

❖ **Estándares laborales.**

Constituyen una técnica de evaluación que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción. Los estándares

reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal, para que los empleados perciban que los estándares son objetivos, deben entender con claridad la manera en la que estos se establecen.

❖ **Clasificación.**

Es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general, en donde, el mejor empleado del grupo se clasifica en el nivel más alto y el empleado más deficiente en el más bajo.

❖ **Distribución obligatoria.**

Es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias. Los sistemas de distribución obligatoria tienden a basarse en tres niveles, los mejores empleados se ubican en el 20 por ciento más alto, el siguiente grupo en el 70 por ciento intermedio y el grupo con un desempeño más deficiente termina en el 10 por ciento más bajo.

❖ **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC).**

Es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestra varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos de comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

❖ **Sistema basado en resultados.**

Es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos.

c) Discutir la evaluación con el empleado.

La entrevista de evaluación es el talón de Aquiles del proceso de evaluación, las sesiones de revisión del desempeño con frecuencia generan hostilidad y pueden causar más daños que beneficios a la relación empleado-administrador. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la reunión de cara a cara y la revisión escrita deben tener como meta mejorar el desempeño y no hacer una crítica. Los

administradores deben ayudar a los empleados a comprender que no son los únicos sometidos a evaluaciones.

El administrador debe considerar tres objetivos básicos cuando planea una entrevista de evaluación:

- i) Discutir el desempeño del empleado.
- ii) Asistir al empleado en el establecimiento de metas y en los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
- iii) Sugerir medios para el logro de las metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

c. Recompensar a las personas.

La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de su servicio.³⁶

i. Remuneración.

Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales.

- ✓ Remuneración básica: Es el salario mensual o por hora.
- ✓ Incentivos salariales: Son los bonos, participación en los resultados (recompensas).
- ✓ Prestaciones: Son los seguros de vida, seguro de salud, comida subsidiada, etc.

Las recompensas se clasifican en financieras y extraordinarias. Recompensas financieras pueden ser directas (sueldos, salario, premios, bonos y comisiones) como indirectas (Descanso semanal remunerado, gratificaciones, Horas extras, Aguinaldo, prestaciones legales obligatorias, indemnización o compensación de los trabajadores, etc.) y las no financieras consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora.³⁷

³⁶ Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México, 2010. Pág. 268

³⁷ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 284, 285.

a) Diseño de un sistema de retribución.

El sueldo de un empleado determina el poder adquisitivo, la cantidad de dinero que un individuo gana también sirve como indicador de poder, prestigio y se relaciona con los sentimientos de la vida personal.

La gran variedad de políticas y sistemas salariales que una compañía puede utilizar plantea a los directivos un doble desafío: diseñar un sistema de retribución que:

- Permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos.
- Se adapte a las características propias de la empresa y del entorno.³⁸

b) Herramientas de retribución.

Las herramientas de retribución pueden agruparse en dos grandes categorías en función de la unidad de análisis que se utiliza para tomar decisiones salariales:

- ✓ Sistema basado en el puesto de trabajo: se paga a las personas por realizar unas tareas de unos puestos definidos. El objetivo del sistema retributivo es asignar un salario más elevado a los puestos más importantes.
- ✓ Sistema basado en las habilidades: se paga a los trabajadores en función de la capacidad para realizar distintas tareas. Cuántas más habilidades relacionadas con el trabajo tenga un empleado, mayor será su salario.

La decisión de “pagar el puesto de trabajo” o “pagar la persona” depende de distintos factores contextuales:

Retribución basada en el puesto.	Retribución basada en la persona.
✓ Tecnologías estables.	✓ Capital humano formado y con habilidades.
✓ Trabajadores estables – rotación baja.	✓ Tecnologías cambiantes.
✓ No existe la necesidad frecuente de sustituir al personal.	✓ Participación en la empresa y trabajo en equipo.
✓ El dominio del trabajo requiere mucha formación.	✓ Oportunidades de ascenso limitadas.
✓ Promoción basada en la antigüedad.	✓ Oportunidad de aprender nuevas técnicas.
✓ Sector con puestos estandarizados.	

Cuadro No. 2. Fuente: Gómez-Mejía y Sánchez Marín (2006).

³⁸ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. Pág. 375

❖ Sistema de Retribución basado en habilidades.

Este sistema recompensa a los trabajadores por la capacidad que tienen para realizar diferentes tareas. A más habilidades o competencias críticas, mayor salario. Existen tres tipos de habilidades que pueden recompensarse:

- ✓ Habilidades en profundidad: retribuyendo al empleado por la adquisición de conocimientos especializados que son de aplicación a un trabajo concreto.
- ✓ Habilidades horizontales: recompensando al empleado por la adquisición de conocimientos más generales cuya aplicación sirve para realizar varios trabajos en un área determinada.
- ✓ Habilidades verticales: retribuyendo al empleado por la adquisición de conocimientos de autogestión, como la programación, coordinación, formación y liderazgo.

Los sistemas basados en habilidades surgen como respuesta a la rigidez que de los sistemas basados en el puesto; algunos de sus objetivos son: mejorar la productividad y la flexibilidad e innovación.

	Habilidades	Puesto de trabajo
Determinación de la retribución	En base a valoración de las habilidades.	En base al puesto de trabajo.
Salario base	Por habilidades que el empleado domina.	Por el valor de los factores de valoración del puesto.
Incrementos retributivos	En función de adquisición de nuevas habilidades.	En función de promoción de otros puestos de trabajo.
Ventajas empleado	Variedad de tareas y enriquecimiento del puesto.	Salario vinculado al valor de un puesto de trabajo determinado.
Ventajas para la empresa	Flexibilidad y reducción de la fuerza de trabajo.	Sencillo sistema de administración.
Limitaciones	Control de costes y burocracia potencial.	Burocracia potencial y falta de flexibilidad.

Cuadro No. 3. Fuente: Gómez-Mejía y Sánchez Marín (2006).

El diseño del sistema retributivo influye en la eficacia y la eficiencia; su estructura depende de los objetivos estratégicos de la empresa y de otros factores como las tareas encomendadas al trabajador, su mensurabilidad, la capacidad de pago de la empresa o la dispersión retributiva existente en la misma.

Algunos beneficios de la retribución basada en habilidades son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motiva más a los empleados. ✓ Facilita la reasignación de trabajadores. ✓ Reduce los costes de absentismo y rotación de personal. ✓ Da a los directivos mayor flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provoca mayores costes. ✓ Reduce la especialización de la mano de obra. ✓ Dificulta la selección de candidatos. ✓ Riesgo de “oxidación” de habilidades ya adquiridas. ✓ Riesgo de frustración: “techos” salariales. ✓ Burocratización del control de habilidades.

Cuadro No.4. Fuente: Gómez-Mejía y Sánchez Marín (2006).

❖ Sistema de Retribución basado en el puesto de trabajo.

Las empresas tienen unos puestos definidos ocupados por varias personas, con distinta importancia para la empresa, es decir, puestos con distinto valor.

El sistema de retribución en base al puesto de trabajo persigue 3 objetivos:

- ✓ La equidad interna: pretende que el empleado perciba que su salario es justo en relación con lo que cobran sus otros compañeros.
- ✓ La equidad externa: se logra cuando el trabajador percibe que su salario es justo en relación a lo que pagan otras empresas.
- ✓ La equidad individual: depende de la valoración que haga el trabajador de su retribución final en relación con su desempeño o antigüedad.

ii. Prestaciones.

Las prestaciones comprendidas en la obtención de póliza de seguros amplían su cobertura a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos los de carácter eminentemente social.³⁹A veces denominadas retribuciones indirectas, incluyen una gran variedad de programas (seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo).

El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:

- La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos.
- Una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales.
- Las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.
- Las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social.
- Los impuestos gravados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma lícita de deducciones de sus obligaciones tributarias.
- La necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.⁴⁰

Tipos de prestaciones Sociales.

Debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta su correcta clasificación. En términos generales las prestaciones sociales se dividen en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos.

a) Debido a su obligatoriedad legal.

Los planes de prestaciones se clasifican como legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

Prestaciones de ley: son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales son:

- Vacaciones
- Aguinaldos

³⁹ William B. Werther, Administración de recursos humanos. México. Ed McGraw Hill 2008. P 393

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. P 345.

- Jubilación
- Seguros de accidentes de trabajo

Algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por dependencias gubernamentales.

Prestaciones espontáneas o adicionales: a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva, se conocen también como prestaciones voluntarias, entre otras:

- Gratificaciones.
- Comidas subsidiadas
- Transporte subsidiado
- Vales de despensa
- Becas educativas
- Seguros de vida de grupos
- Préstamos a los trabajadores
- Membresía para clubes deportivos.
- Ayuda para gastos funerarios.
- Asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social.

Debido a su naturaleza.

Los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o extra monetarios según su naturaleza.

Las prestaciones monetarias: se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Gratificaciones
- Complemento de salarios en ausencias prolongadas debido a enfermedad

Las prestaciones extra monetarias: se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios como:

- Atención médico-hospitalaria
- Comedor
- Atención odontológica

- Seguridad social y asesoría
- Club o agrupación gremial
- Transporte de ida y vuelta al trabajo
- Horario laboral flexible

b) En razón de sus objetivos.

Los planes de prestaciones se clásica como asistenciales, recreativos y complementarios según sus objetivos.

Las prestaciones asistenciales: buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad, incluyen:

- Atención médico-hospitalaria
- Atención odontológica
- Ayuda económica por medio de prestamos
- Seguridad social.
- Complemento de jubilación o planes de previsión social.
- Seguros de gastos médicos mayores.
- Guardería para hijos de trabajadores.

Los planes complementarios: son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida.

Las prestaciones recreativas: son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre.⁴¹

iii. Incentivos.

Los incentivos salariales son un programa diseñado para recompensar el buen rendimiento de los empleados. Los incentivos adicionales son prestaciones especiales que otorgan una empresa a un grupo pequeño de ejecutivos claves como un beneficio extra. Los bonos otorgados a los empleados se establecen como incentivos.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 346, 347.

Un plan de incentivos es interesante cuando:

- Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
- Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de resultados alcanzados.
- Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados.
- Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y conocidas.⁴²

d. Desarrollar a las personas.

Consiste en la formación y desarrollo de nuevas habilidades del talento humano, fomentando el desempeño óptimo de los colaboradores y mejorando continuamente las capacidades de las personas ante futuras demandas laborales.

i. Formación o entrenamiento.

La formación de fuerza laboral es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Según Luis Gómez, la formación es “el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento”.⁴³

Para maximizar los beneficios de la formación es necesario supervisar de cerca el proceso de formación, que consta de tres etapas:

Valoración de necesidades.

Implica la identificación de los problemas o necesidades que debe resolver la información. El objetivo general de esta etapa consiste en determinar si se necesita un programa de formación y ofrecer la información necesaria para diseñarlo. Las necesidades de la organización. Se centra en los factores genéricos como la cultura de la organización, su misión, el clima organizacional, los objetivos a corto y largo plazo y

⁴² Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 338, 340.

⁴³ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. Pág. 299.

su estructura. La formación podría ser necesaria para proporcionar al empleado las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

a) Necesidades de las tareas.

Consiste en un análisis del puesto de trabajo, cuidadoso y reciente, que proporcione toda la información necesaria para comprender los requisitos del trabajo. Estas obligaciones y tareas se utilizan para identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar correctamente el trabajo.

b) Necesidades personales.

Determina qué empleados necesitan formación analizando como realizan las tareas en sus puestos de trabajo.⁴⁴

ii. Desarrollo e implantación de la formación.

Se diseña el tipo de formación más adecuado y se ofrece a los trabajadores.

Localización: Se puede realizar en el lugar del trabajo o fuera de él.

Presentación: Las técnicas de presentación más comunes son las transparencias o diapositivas y videos, la formación a distancia, las computadoras, las simulaciones, la realidad virtual, la enseñanza en un aula y los juegos de presentación en papeles.

Los tipos de formación más comunes que utilizan las organizaciones hoy en día son:

- Formación en habilidades. Se identifica la necesidad o el déficit de la formación, se crean objetivos específicos y se desarrolla el contenido para alcanzar esos objetivos.
- Reciclaje. Se centra en dar a los empleados las habilidades que necesitan tener para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos de sus trabajos.
- Formación multifuncional o transversal. Es la formación de los trabajadores para que realicen tareas distintas a las asignaciones a su puesto.
- Formación para el trabajo en equipo. Ofrece ventajas en términos de rendimiento, pero las cuestiones relativas a los equipos, desde los conflictos a los problemas de comunicación, pueden llevar a que no cumple su potencial de rendimiento. La formación en equipo puede dividirse en dos áreas, en función de las operaciones básicas de un equipo como el contenido de las tareas y proceso de grupo.

⁴⁴ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. Pág. 304, 305

- Formación en creatividad. Se basa en el supuesto de que la creatividad se puede aprender. Un enfoque común es el uso de la tormenta de ideas en la que se da a los participantes la oportunidad de generar todas las ideas que se les ocurran, sin temor de ser juzgados.
- Formación en alfabetización. Las habilidades de escribir, hablar y trabajar con otras personas son esenciales en el actual entorno de trabajo. La alfabetización se entiende actualmente al dominio de habilidades básicas que se enseñan en las escuelas públicas.
- Formación en diversidad. Están diversificados para enseñar a los empleados las diferencias culturales, de género específicas y cómo hay que reaccionar ante ellas en el mundo laboral.
- Formación en ética. Se considera una herramienta clave para mantener y mejorar el nivel de ética en una organización.
- Formación para la atención al cliente. La finalidad es dotar a los empleados de habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.⁴⁵

a) Evaluación.

Se valora la eficiencia del programa de formación. La evaluación de la formación es más que una estimación de costes y beneficios. Existe un esquema de evaluación de cuatro niveles ampliamente aceptados en el área de formación.

- Nivel 1- Se refiere a la reacción de las personas que han recibido la formación y podría consistir en una escala de satisfacción que valore en qué medida están contentos con la formación.
- Nivel 2- Se refiere a cuanto aprenden las personas que reciben la formación y podría ser valorado con un ejercicio de habilidades.
- Nivel 3- Se refiere al comportamiento de quienes reciben la formación y podría ser medido por observadores de las operaciones en el trabajo.
- Nivel 4- Se refiere a los resultados, que generalmente son valorados a través de la medida financiera de rendimiento sobre la inversión. Los resultados se comparan con

⁴⁵ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. Pág. 307, 309, 313,3314, 316, 317, 318, 319, 320, 322, 323.

las puntuaciones obtenidas en la prueba previa al curso y frente a las obtenidas por un grupo de trabajadores que no habían recibido la formación.

b) Desarrollo.

El desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales. Según Luis Gómez, el desarrollo es “un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro”.⁴⁶

Según Mondy el desarrollo es el “aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo”.⁴⁷ Preparar a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evolucione y crece.

iii. Aprendizaje o Capacitación.

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones.

Técnicas de capacitación.

Técnicas de aprendizaje y capacitación entre las cuales se encuentran:

- a) Lecturas: Es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instrumento presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.
- b) Instrucción programada: Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación.
- c) Capacitación en clase: Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un aula y son instruidos por instructores o profesores.⁴⁸

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo: Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: que también cumplió las expectativas.
- Servicio: Satisfizo las necesidades de los participantes o no.

⁴⁶ Luis Gómez-Mejía David Balkin Roberto Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A., Madrid 2008, 5ta Edición. Pág. 299

⁴⁷ Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México, 2010. Pág. 199

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 383, 384, 385.

- Rapidez: Que también se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: Qué resultados ha tenido.⁴⁹

e. Retener a las personas.

El éxito de toda organización depende grandemente del talento humano productivo, por lo que es preciso conocer las necesidades del personal, que sirvan a la empresa como referencias de motivación hacia sus colaboradores y que estos no se vean obligados en abandonar la empresa por otra que les brinde mejores beneficios.

i. Higiene y Seguridad.

Los riesgos de seguridad pueden ser significativos para los empleados. Además de los costos que implica el pago de indemnización que debe hacerse a los trabajadores en esas situaciones.

a) Higiene Laboral.

Se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental, las condiciones de salud y bienestar de las personas. Los principales puntos de higiene laboral son:

- El entorno físico del trabajo: Incluye iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad.
- Entorno psicológico del trabajo: Incluye relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable, estilo de administración democrático, eliminación de posibles fuentes de estrés y entrega personal y emocional.
- Aplicación de principios ergonómicos: Incluye las máquinas y el equipo adecuado, mesas instalaciones ajustadas al tamaño de las personas y herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.⁵⁰

b) Salud ocupacional.

Se refiere a la asistencia médica preventiva, incluye los exámenes médicos exigidos por ley y la aplicación de programas de protección de la salud de los colaboradores.⁵¹

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 388.

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 474, 475.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 476.

ii. Calidad de Vida.

Se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. Componentes de la calidad de vida son la satisfacción con el trabajo ejecutado, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones recibidas, las relaciones humanas dentro del equipo, el entorno psicológico y físico del trabajo, la libertad para actuar y las responsabilidades para tomar decisiones, las posibilidades de estar comprometidos y participar activamente.⁵²

f. Auditar a las personas.

La administración de recurso humano requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, también necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas o gerentes de líneas tomen decisiones eficientes y adecuadas, cuanto mayor sea la información relevante, menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen.

i. Banco de Datos.

Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro, exigen procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple.

Los tipos de registros de la base de datos son:

- Registros de personas. Contiene datos personales de cada trabajador.
- Registro de puestos. Son los datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de secciones. Contiene los datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración. Especifica los datos sobre los salarios y los incentivos salariales.

⁵² Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. P 474, 475, 492.

- Registro de prestaciones. Especifica los datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de entrenamiento. Son los datos sobre los programas de entrenamientos.
- Registro de candidatos. Son los datos sobre los candidatos a empleo.
- Registro médico. Debe contener datos sobre consultas y exámenes.
- Otros registros. Estos dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de líneas y de los propios trabajadores.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información. A continuación, se muestra un ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsable de sus usuarios, los especialistas de recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores, todos están involucrados en las tareas de mantener la base de datos debidamente actualizados.⁵³

ii. Sistema de información administrativa.

Según la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de cada proceso con las fuentes de datos. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información. El concepto de sistema de información tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, ósea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e informaciones.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos:

- uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información.
- Es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones.

⁵³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 511, 512.

El sistema de información para la administración de recursos humanos cubre los aspectos siguientes:

- Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implantar con éxito.
- Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
- Registros y controles del personal para efecto operacional de la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, etcétera.
- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, como base para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
- Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
- Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
- Otras informaciones administrativas relevantes para la organización y para las personas.
- Asuntos de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores.
- Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, etcétera.⁵⁴

8. Manuales Administrativos.

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

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2009. Pág. 513, 514, 515.

a. Objetivos de los manuales.

Algunos de los objetivos principales de los manuales se detallan a continuación.

- i. Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ii. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- iii. Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- iv. Ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización del trabajo, evitando la repetición de funciones y directrices.
- v. Agilizar el estudio de la organización.
- vi. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personas.
- vii. Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- viii. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.⁵⁵

b. Clasificación básica de los manuales.

Los manuales por su contenido se clasifican de la siguiente manera:

i. De organización.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluye una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

ii. De procedimientos.

Consiste en un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender

⁵⁵ Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 147.

mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

iii. De puestos.

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

iv. De técnicas.

Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.⁵⁶

c. Contenido del manual de organización.

Para la elaboración de un manual de organización se tiene que considerar la siguiente información.

- i. **Identificación.** En este apartado el manual debe contener la siguiente información: Logotipo de la organización, nombre oficial, título y extensión (general o específica. Si es específica debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere), Lugar y fecha de elaboración, Número de revisión, Unidades responsable de su elaboración, revisión y autorización y Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utilizara la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.
- ii. **Índice o contenido.** Relación de los capítulos o apartados que constituyan el cuerpo del documento.
- iii. **Prólogo y/o introducción.** Sección en donde se explica que es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener algún mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
- iv. **Antecedentes históricos.** Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

⁵⁶ Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 148 y 149.

- v. **Legislación o base legal.** Este apartado contiene una lista de artículos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.
- vi. **Atribuciones.** Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).
- vii. **Estructura orgánica.** Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
- viii. **Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
- ix. **Funciones.** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que conforman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.
- x. **Descripción de puestos.** Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información: identificación de los puestos, relaciones de autoridad indicando los puestos subordinados, las facultades de decisión y relaciones de línea, funciones generales y específicas, responsabilidades, relaciones de comunicación con otras unidades y especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.
- xi. **Directorio.** Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Por necesidad del servicio se puede adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.⁵⁷

⁵⁷ Enrique Benjamín Franklin. Organización de Empresas. México, 1ra Edición 1998, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página No. 151, 153 y 157

d. Contenido del manual de procedimientos.

En la formación del manual de procedimientos, es necesario incorporar la siguiente información.

- i. **Identificación.** Se incorpora el logotipo de la organización, nombre oficial, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización; y clave de forma.
- ii. **Índice o contenido.** Relación de los capítulos que conforman parte del documento.
- iii. **Prólogo y/o introducción.** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación y actualización.
- iv. **Objetivos.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- v. **Área de aplicación o alcances de los procedimientos.** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- vi. **Responsables.** Unidades administrativas y/o de puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- vii. **Políticas o normas de operación.** Se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan.
- viii. **Conceptos.** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean.
- ix. **Procedimientos (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuando, como, donde, con qué y cuánto tiempo se hace, señalando los responsables de llevarlo a cabo.
- x. **Formularios o impresos.** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjunta como apéndices.
- xi. **Diagrama de flujo.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de forma o materiales, mostrando las unidades administrativas o los puestos que intervienen.

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA ESCOPROND, S.A. DE C.V.

A. Metodología de la investigación.

1. Planteamiento del problema.

Escopron S.A. de C.V. es una escuela de manejo que cuenta con 37 colaboradores, entre ellos personal administrativo e instructores de manejo. Actualmente carecen de un departamento de Gestión de Talento Humano que permita velar por que los colaboradores sean capacitados continuamente y/o cumplan con las cualidades idóneas para ofrecer un servicio de calidad y garantizar el aprendizaje a futuros conductores.

2. Objetivos.

a. Objetivo general.

Elaborar un diagnóstico que denote la situación actual de la organización, permitiendo la elaboración de una propuesta de mejora mediante la creación del departamento de Gestión de Talento Humano contribuyendo al buen desarrollo institucional de la empresa Escopron, S.A. de C.V.

b. Objetivos específicos.

- i. Conocer la importancia de un departamento de Gestión de Talento Humano basado en la situación actual de la empresa Escopron, S.A. de C.V.
- ii. Desarrollar una propuesta para la creación del departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa Escopron, S.A. de C.V.

3. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.

a. Métodos.

Los métodos utilizados a lo largo de la investigación fueron de análisis y síntesis, mediante una guía lógica y una secuencia ordenada que permitiera interpretar la información recolectada para conocer la situación actual de la empresa.

b. Análisis.

Se observó las causas, la naturaleza y los efectos de cada uno de los elementos de forma separada para conocer más el objeto de estudio. Posteriormente a la recolección

y compilación de la información proporcionada por los colaboradores, se procedió a un análisis sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa, proporcionando los insumos necesarios que justifique la necesidad de un departamento de Gestión de Talento Humano.

c. Síntesis.

Para comprender la situación actual de la empresa e identificar las necesidades que ésta posee se optó por conocer los criterios de cada uno de los colaboradores que se desempeñan en ella, tanto operativo como administrativo; el universo finito de la investigación facilitó recabar toda la información necesaria para la elaboración de una propuesta basada en un diagnóstico previo.

d. Inducción.

Con los resultados obtenidos de forma particular se procedió al planteamiento general del diagnóstico de la situación actual de la empresa que permitió establecer la relación entre los hechos surgidos y la problemática que posee.

e. Deducción.

De la relación que permitió establecer la inducción, durante el proceso de investigación se derivaron diversas conclusiones que estableció la realidad en la que se encuentra la empresa, para proceder con una propuesta que de solución a la problemática.

4. Tipos de investigación.

Para obtener una visión general de la situación actual de la empresa Escoprond, S.A. de C.V. se utilizó la investigación exploratoria y la explicativa, la primera por ser una problemática no estudiada, ni investigada y que este tipo de investigación permitió considerar problemáticas cruciales previo a la formulación del diagnóstico. Con la explicativa se llevó a cabo la investigación, indagando sobre el fenómeno, utilizando las herramientas necesarias y presentando la propuesta de solución al problema planteado.

5. Diseño de investigación.

Para poder observar los fenómenos dados en su contexto habitual y su nivel de incidencia se empleó el tipo de investigación no experimental, proporcionando datos verídicos sobre la situación actual de la empresa Escoprond, S.A. de C.V.

6. Importancia de la investigación.

El desarrollo de esta investigación permitió identificar el nivel de trascendencia que conlleva la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano, para el aprovechamiento de las capacidades, habilidades y talentos, mediante una distribución equitativa de actividades de todos los miembros que conforman la empresa.

7. Determinación del universo.

La empresa está conformada solamente por 37 colaboradores, distribuidos entre la casa matriz y sus 4 sucursales, considerando factible realizar el estudio al universo total y no el método de muestreo, quedando de la siguiente manera:

Un universo conformado por gerentes y subgerentes (miembros de la junta directiva de accionistas) tanto de la casa matriz como de las 4 sucursales, con un total de 9 colaboradores.

Y un segundo universo conformado por los 28 colaboradores que desempeñan la parte operativa en toda la empresa.

8. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Las herramientas utilizadas para la recolección de la información fueron el cuestionario y la entrevista, éstos han sido elaborados en base al marco teórico, permitiendo obtener datos sobre la situación actual de la empresa y para corroborar la información se utilizó la observación directa.

a. Guía de entrevista.

A los gerentes y sub gerentes de la empresa se les realizó de forma verbal una serie de preguntas enfocadas a la problemática de la falta de un departamento de Gestión de Talento Humano, con el propósito de indagar sobre la importancia de dicho departamento.

b. Encuesta.

Al personal operativo y administrativo (a excepción de gerentes y sub gerentes) se les entregó un cuestionario escrito con una serie de preguntas también enfocadas a la problemática de la falta de un departamento de Gestión de Talento Humano, para

conocer las necesidades que tienen los colaboradores y la importancia que representa este departamento para ellos.

c. Observación de campo no experimental.

Este tipo de observación permitió validar la veracidad de la información recolectada sobre la situación actual de la empresa en su contexto habitual orientada hacia la conducta de los colaboradores ante la falta de un departamento de Gestión de Talento Humano.

9. Fuente de información

Las fuentes de información pueden proporcionar datos fidedignos que influyan de manera decisiva con el cumplimiento de los objetivos de investigación, es por ello que se utilizaron los siguientes tipos de fuentes de información:

a. Primarias

Por medio de la encuesta y entrevista se logró obtener datos verídicos sobre la problemática a la que se enfrenta la empresa, facilitando la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa ante la falta de un departamento de Gestión de Talento Humano.

b. Secundarias

Son registros escritos procedentes de otros investigadores o datos obtenidos de una información ya existente ahorrando tiempo y esfuerzo en la presente investigación, algunos referentes utilizados han sido libros, leyes, tesis, entre otros.

10. Tabulación y análisis de datos.

Para la interpretación de la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas realizadas se utilizaron tablas y gráficos, planteando un análisis acorde con los objetivos de estudio.

B. Informe del Diagnóstico de la situación actual de la empresa Escoprond S.A. de C.V.

1. Información general de la empresa.

La escuela de manejo Escoprond, S.A. de C.V., está ubicada en la 33 Avenida Norte y Pasaje San José N° 12 D Residencial Decápolis, San Salvador, actualmente posee cuatro agencias establecidas en San Miguel, Usulután, Chalatenango y Santa Ana. Posee su propia Visión, Misión, Valores Institucionales, Reglamento Interno de Trabajo y Organigrama Institucional.

En el Organigrama Institucional vigente se puede apreciar algunas deficiencias en su estructura, denotando la inexistencia de un departamento de Gestión de Talento Humano. Actualmente la empresa no cuenta con un área instituida formalmente que vele por las necesidades y derechos de los colaboradores. En la entrevista realizada a Gerentes y Subgerentes (ver cuadro No.1 y 2, pregunta No.1 del anexo No.1) y los colaboradores encuestados aseveran la inexistencia de éste (ver cuadro No.20 del anexo No.1) manifestando que la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano influiría en el desempeño laboral en la empresa (ver cuadro No.21 del anexo No.1).

2. Integrar personas.

El departamento de Gestión de Talento Humano desempeña un rol fundamental en la planificación de actividades que contribuyen a la integración de los colaboradores de una empresa, sin embargo, por medio de la encuesta realizada a los colaboradores (ver cuadro No. 20 del anexo No.1 y cuadro No. 1 y 2 del anexo No.2) se hace constar que el personal que labora en Escoprond, S.A. de C.V. consideran que no hay una integración adecuada del personal que labora ahí.

a. Reclutamiento.

No existe un procedimiento definido para llevar a cabo el reclutamiento de personal, según la información recolectada mediante las encuestas indican que al momento de aplicar a la plaza que actualmente desempeñan lo hicieron mediante recomendación

interna, avisos en el periódico u otros medios (ver cuadro No.3 del anexo No.1), en la entrevista realizada al presidente quien a la vez se desempeña como gerente de la casa matriz, indica que los avisos de plazas vacantes las realizan por medio del Ministerio de Trabajo, enviando toda la información necesaria para que sea publicada en la página web u otros medios de comunicación (ver cuadro No.1 y 2 del anexo No.2).

b. Selección.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a Gerentes y Subgerentes manifiestan que el proceso de selección que ejecutan en la empresa no es el idóneo. Actualmente para llevar a cabo la selección del personal envían la solicitud al Ministerio de Trabajo y los primeros candidatos que se presentan son entrevistados y contratados, siempre y cuando cumplan con los requisitos que ellos consideran indispensables para el puesto. Posteriormente a la selección de la persona que ingresará a laborar a la empresa, se genera una base de datos con todos aquellos candidatos que cumplen con el perfil pero que por algún motivo no fueron elegidos (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.4 del anexo No.2) con el fin de que puedan ser considerados en alguna nueva vacante que llegara a surgir.

c. Inducción.

A pesar de que gran parte del personal encuestado afirmó no recibir la información necesaria sobre las generalidades de la empresa (Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos) y las funciones que tienen que realizar (ver cuadro No.11 del anexo No.1), los gerentes y sub gerentes aseveraron que esta información se les transmite a todo el personal nuevo mediante una capacitación que se les brinda durante un período de una semana completa, la cual es pagada como jornada normal de trabajo, también se les proporciona una inducción previo al inicio de sus labores donde se les hace saber lo que se espera de ellos y se les permite aclarar todo tipo dudas que puedan tener referente a su nuevo puesto de trabajo (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.5 y 6 del anexo No.2)

3. Organizar a las personas.

Al momento de ingresar personal nuevo a la empresa, éste es instruido mediante indicaciones verbales, proporcionadas por el encargado del reclutamiento y selección,

orientado sobre las actividades que tendrá que desempeñar, así como sus funciones, objetivos y valores que le permita trabajar de la mano con la Misión, direccionando sus esfuerzos en sintonía con la Visión, siendo regidos por un reglamento interno. Sin embargo, las encuestas reflejan que los colaboradores desconocen la información general de la empresa (ver cuadro No.12 del anexo No.1).

a. Diseño de puesto.

En base a la información recolectada por medio de las encuestas, se considera que la asignación de actividades no es la adecuada por no poseer un manual de funciones del puesto que permita orientar al personal en el desarrollo de sus actividades (ver cuadro No.13 del anexo No.1).

Sin embargo, en las entrevistas realizadas a Gerentes y Subgerentes indican la utilización de una guía con criterios que deben cumplir los instructores, confirmando la falta del manual de funciones del puesto (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.7 del anexo No.2).

También se constató que el director, gerentes, subgerentes y jefes de área realizan funciones adicionales a la de su puesto y que son competentes a un departamento de Gestión de Talento Humano (ver cuadro No.1 y 2 del anexo No.2).

b. Análisis y descripción de puesto.

Como se mencionó en el literal anterior, la empresa carece de un documento escrito donde detalle una breve descripción, el fin de cada puesto de trabajo, sus principales actividades, condiciones bajo las cuales se realiza, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para que el colaborador pueda desempeñar el puesto.

c. Evaluación del desempeño.

La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que les permita monitorear el cumplimiento de las actividades y detectar a tiempo las debilidades que impiden desarrollar el potencial del talento humano (ver cuadro No.16 del anexo No.1).

El Viceministerio de Transporte e INSAFORP se encargan de realizar una prueba teórica y práctica anual para la acreditación de instructores, la cual es complementada por el

jefe de área con las referencias brindadas por los clientes respecto al desempeño de los colaboradores (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.8 del anexo No.2) respaldada por la observación de su comportamiento, presentación personal y el desenvolvimiento, considerando a la vez, que si sería de gran ayuda establecer formalmente un proceso de evaluación (ver cuadro no.17 del anexo No.1), definiendo estándares de medición para detectar a tiempo debilidades en el personal.

4. Recompensar a las personas.

Las compensaciones pueden incluir diferentes tipos de incentivos y/o bonificaciones a parte del sueldo proporcionado por su jornada normal de trabajo; para ello intervienen algunos factores como el desempeño de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades (ver cuadro No.8 del anexo No.1).

Las encuestas reflejan que no todos los colaboradores reciben los mismos beneficios e incentivos, mostrando una falta de control a causa de la falta del departamento de Gestión de Talento Humano, que se encargue de velar por que éstos sean distribuidos de una forma equitativa, para no crear problemas entre los colaboradores y que se sientan motivados.

a. Remuneración.

A cambio de una jornada de trabajo de 44 horas semanales, los colaboradores reciben un sueldo (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.17 del anexo No.2) en base al mínimo establecido, adicionando las prestaciones de ley (ver cuadro No.6 del anexo No.1).

Dependiendo del desempeño observado a lo largo del desarrollo de sus actividades, se les proporciona un bono adicional al de su sueldo, como forma de incentivo, según la acumulación de los clientes que han atendido satisfactoriamente (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.17 del anexo No.2).

Actualmente no tienen establecido un sistema de ajuste salarial (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.17 del anexo No.2) que permita beneficiar a los colaboradores según su talento, capacidad que posee y/o antigüedad de laborar en la empresa.

b. Prestaciones.

La empresa brinda a sus colaboradores todas las prestaciones de ley (ISSS, AFP, aguinaldo y vacaciones) sin embargo, varios de los colaboradores afirman no tener el 100% de las prestaciones, esto posiblemente se deba a una orientación deficiente por parte del área encargada de dar inducción al personal (ver cuadro No.6 del anexo No.1).

c. Incentivos.

Dentro de la empresa se realizan algunas actividades como: fiesta de fin de año, celebración del día de la madre y del padre, entre otras, todo con el propósito de incentivar a los colaboradores (ver cuadro No.7 del anexo No.1).

Los gerentes consideran a bien reconocer el buen desempeño de todos y cada uno de los colaboradores mediante la entrega de uniformes, canasta básica, bonificaciones monetarias, vales de combustibles, incluso promociones de puestos de trabajo (ver cuadro No.8 del anexo No.1).

Y a pesar de que los incentivos se otorgan con el propósito de motivar al personal, no en todos generan la misma reacción, pues hay quienes prefieren las bonificaciones monetarias (ver cuadro No. 9 del anexo No.1), aun así consideran que éstas no son otorgadas de la forma adecuada, porque solo benefician una pequeña cantidad de colaboradores (ver cuadro No.8 del anexo 1), considerando necesario definir estándares de medición que permita identificar con facilidad las personas aptas para recibir este tipo de beneficio.

5. Desarrollar a las personas.

Actualmente no existe un plan de carrera que permita a los colaboradores desarrollarse profesionalmente, ni un plan de capacitación que potencialice las habilidades de las personas, fomentando el desempeño óptimo de sus actividades, brindando una mayor satisfacción a los clientes, tanto interno como externo. Esto podría verse influido por la falta de un sistema de evaluación del desempeño que permita detectar las deficiencias del personal con el objetivo de formarlos y/o capacitarlos para poder brindar un servicio adecuado (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No. 16 del anexo No.2).

a. Formación o entrenamiento.

La formación o entrenamiento se realiza cuando existen cambios en el sistema y los colaboradores tienen que aprender habilidades específicas; según lo afirma el director de la empresa, los colaboradores están obligados a actualizarse de forma personal si existe alguna reforma como es el caso de los instructores que deben integrarse a los cambios surgidos en las normas relacionadas con la conducción vehicular (ver cuadro No.1, entrevista No.1, pregunta No.14 del anexo No.2).

b. Desarrollo.

Actualmente el personal no recibe capacitaciones constantemente (ver cuadro No.1, entrevista No.1, pregunta No.14 del anexo No.2). Pero se considera una parte vital para el desarrollo del personal, sobre todo que vaya de la mano con el crecimiento de la empresa, logrando sobresalir ante otras empresas del mismo rubro por su personal altamente capacitado.

c. Aprendizaje o capacitación.

Al enfocarse en la potencialización de las habilidades de los colaboradores aparentemente surge una discrepancia, pues algunas de las personas encuestadas afirman que la empresa si les brinda capacitación (ver cuadro No.14 del anexo No.1) de forma anual (ver cuadro No.15 del anexo No.1), y hay un porcentaje considerable que negaron recibir capacitación (ver cuadro No.14 del anexo No.1).

Según las personas entrevistadas están conscientes de que la única capacitación que se les proporciona es al iniciar sus labores, para darles a conocer la información necesaria y las funciones que deben realizar (ver cuadro No.1 y 2, pregunta No.14, 15 y 16 del anexo No.2).

6. Retener a las personas.

Al conocer las necesidades del personal, estas servirán de referencia para el área encargada de la Gestión de Talento Humano, permitiéndoles definir planes de trabajo en los que cada uno de los colaboradores logre cubrir dichas necesidades, haciéndolos sentir parte importante de la empresa y a la vez motivándolos a seguir laborando en ella. (Ver cuadro No.9, pregunta No.9 del anexo No.2).

a. Higiene y seguridad.

En la higiene laboral se propician las condiciones ambientales idóneas para el desarrollo del trabajo, en búsqueda del bienestar de todos y cada uno de los colaboradores, garantizando su salud física y mental. La salud ocupacional hace referencia a la asistencia médica preventiva, es por ello que, al momento de ingresar a laborar a la empresa, se le solicita al personal de nuevo ingreso una serie de exámenes médicos, exigidos por la ley y programas de protección a la salud.

Según la información recolectada en las encuestas, el personal desconoce la existencia de un programa de seguridad, salud e higiene ocupacional (ver cuadro No.18 del anexo No.1), siendo confirmada durante las entrevistas realizadas a los gerentes de las sucursales (ver cuadro No 1 y 2, pregunta No.22 del anexo No.2). A pesar de no contar con un programa de seguridad ocupacional, la empresa otorga a cada uno de los instructores un seguro médico, asegurando a la vez los vehículos en que desempeñan sus labores (ver cuadro No.1, pregunta No.22 del anexo No.2).

b. Calidad de vida.

Considerado como un indicador utilizado para medir las experiencias humanas en su entorno psicológico y físico del trabajo, identificando el grado de satisfacción de las personas en su ámbito laboral y cuanto afecta éste en su diario vivir.

Los jefes consideran que al tener un ambiente agradable dentro de la empresa (ver cuadro No.1 y 2, pregunta 22 del anexo No.2) les permitirá desarrollar su trabajo con eficiencia y eficacia, a modo que éste no afecte su vida personal, prolongando largas jornadas de trabajo.

7. Auditar a las personas.

La administración del talento humano requiere el procesamiento oportuno de toda la información relacionada con los colaboradores que posee la empresa, el almacenaje de datos de las personas entrevistadas. La empresa Escopron, S.A. de C.V. organiza la información de los colaboradores por medio de expedientes archivados en folders y medios digitales (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.23 del anexo No.2).

a. Banco de datos.

Debido a la ausencia del departamento de Gestión de Talento Humano la empresa no tiene un uso adecuado de una base de datos al cual se pueda acceder fácilmente para conocer los datos personales de cada postulante, o sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división, los registros de remuneración, prestaciones, desarrollo, de los candidatos que se presentaron para optar a empleo, afirmando que la información del personal solo la manejan en folder (ver cuadro No.1 y 2 pregunta No.23 del anexo No.2).

b. Sistema de información administrativa.

La empresa no cuenta con un sistema de uso administrativo, que permita reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones respecto al talento humano de la empresa. Según lo establecido en el literal anterior.

C. Análisis administrativo.

1. Información general de la empresa.

En lo que respecta a las generalidades de la empresa, se puede observar que en el organigrama institucional no se refleja un departamento de Gestión de Talento Humano, debido a la inexistencia de éste. La creación de dicho departamento obligará establecer una adecuada distribución jerárquica en el organigrama, definiendo el nivel de autoridad que esta poseerá en la empresa.

2. Integrar personas.

Mediante la investigación de campo realizada, se establece que los colaboradores que conforman la empresa desconocen la utilización de las herramientas aplicadas para el reclutamiento, selección e inducción. La realización de estas técnicas garantiza la obtención del personal idóneo para cada puesto de acuerdo a los conocimientos y habilidades que posea, lo que implica la necesidad de crear un departamento especializado que permita lograr la aplicación correcta de las técnicas antes mencionadas, así como, hacer sentir al nuevo miembro como parte vital de la empresa.

3. Organizar a las personas.

El conocimiento de las herramientas administrativas como lo es el diseño de puesto, el análisis y descripción de puesto y la evaluación del desempeño facilitara la ejecución de las actividades de los empleados en la empresa, sin embargo, los colaboradores no tiene conocimientos de la existencia de estos.

En consecuencia, la creación del departamento es necesaria para organizar y aplicar las herramientas administrativas antes mencionadas para evitar confusiones a los colaboradores en la aplicación de las actividades y aumentar la capacidad en el desempeño de sus labores.

La aplicación de estas herramientas ayudara a otras a conocer las debilidades o deficiencias del talento humano para poder dar un seguimiento y lograr superar estos problemas obteniendo un personal más talentoso para la empresa.

4. Recompensar a las personas.

El talento humano es el elemento más valioso que posee una organización que por este medio puede alcanzar con éxito sus objetivos. En la empresa el director está a cargo de tomar las decisiones relacionadas con el personal y la administración en general, no obstante, a pesar de la dirección proporcionada, no se aplica las partes de esta etapa como lo es la remuneración, prestación e incentivos de forma idónea que son importantes y que pertenece a la aplicación del departamento de Gestión de Talento Humano para que el personal sienta que forma parte y que le es reconocida su aportación en la ejecución de sus actividades.

5. Desarrollar a las personas.

Según la investigación de campo, se constató por medio de las personas encuestadas y entrevistadas que no se realizan programas de desarrollo en las que se encuentra la formación que se aplica cuando existen cambios, el desarrollo para tener personal preparado por demandas futuras y la capacitación que fomenta las habilidades necesarias en los colaboradores.

Esta herramienta ayudara a la adaptación de los cambios en las actividades, a estar preparados a nuevas demandas futuras y a resolver los problemas por deficiencia o debilidades que surjan a los colaboradores durante su desempeño formando un talento humano competente para la empresa.

6. Retener a las personas.

Del talento humano competitivo depende el éxito de la empresa, por lo que es muy importante la permanencia de este para ellos es necesario aplicar las herramientas de seguridad, salud e higiene ocupacional y calidad de vida para que no se sienta obligado a abandonar por tener mejores ofertas de los competidores. Sin embargo, los colaboradores no tiene conocimientos de la existencia de estos y las personas entrevistadas afirmaron que la empresa no posee ningún programa relacionado a esta herramienta.

7. Auditar a las personas.

La administración de talento humano necesita tener procesada toda la información relacionada con los colaboradores de la empresa tanto personal como de las aplicaciones, benéficos, atribuciones y todo en lo que está relacionado con la operatividad de la empresa, para lograr aplicar esta etapa en necesario contar con una base de datos y un sistema de información administrativa. Sin embargo, no hay conocimientos de estas según la información obtenida durante la investigación de campo por medio de las personas encuestadas y entrevistadas.

D. Conclusión.

Se puede decir en forma concluyente que independientemente del rubro de la empresa, el departamento de Gestión de Talento Humano desempeña un rol muy importante dentro de las organizaciones para una administración efectiva del personal, que les permita tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos.

Con el paso del tiempo y la globalización, las empresas se ven más presionadas por las exigencias del mercado, algunas personas consideran que, para alcanzar las metas propuestas por la empresa, en gran medida dependerá de la forma en que su personal es administrado

Ante la responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad que aseguren la optimización de los procesos es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y la visión de la empresa. Consecuentemente cada colaborador debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son parte primordial de la estructura administrativa.

En la empresa Escoprond, S.A. de C.V. a pesar del tiempo que tiene en el mercado se puede observar en su estructura organizativa, la falta de un departamento de Gestión de Talento Humano, generando una serie de descontentos, entre ellos la sobre carga laboral en algunos de los colaboradores y deficiencias en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Después de haber estudiado la importancia, funciones, actividades del departamento de Gestión de Talento Humano y la situación de la empresa, se desarrolló la propuesta de creación del departamento de Gestión de Talento Humano, que les facilitará la distribución equitativa de las actividades acorde al perfil idóneo que cada puesto demanda.

E. Recomendaciones.

- Establecer el departamento de Gestión de Talento Humano mediante la asignación de recursos humanos, tecnológicos y económicos.
- Crear y dar el seguimiento respectivo de los manuales de descripciones de puesto en donde se detallen los procedimientos relacionados con las actividades y tareas específicas de cada puesto deberá ejecutar y para la utilización del Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Proponer un manual de procedimientos con el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal que se adecue al puesto de la entidad, el que implicara la realización de pruebas técnicas y psicológicas y el de evaluación de desempeño.
- Concretar políticas que incentiven a los empleados y compensarlos con reconocimientos para realizar su trabajo de la mejor manera.

CAPITULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ESCOPRON, S.A. DE C.V.

A. Objetivos.

1. General.

Crear el departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa Escopron, S.A. de C.V., a fin de contribuir a la distribución equitativa de las actividades administrativas requeridas por la organización.

2. Específicos.

- Designar el funcionamiento y la posición organizacional que tendrá el departamento en la empresa.
- Definir perfiles de puesto para el personal del departamento de Gestión de Talento Humano que oriente su desempeño y razón de ser dentro de la empresa.
- Establecer un proceso de reclutamiento y selección que permita optar por el personal idóneo según los requerimientos del departamento solicitante.

B. Propuesta de creación del departamento de Gestión de Talento Humano para la empresa Escoprond, S.A. de C.V., ubicada en San Salvador.

La propuesta para la creación del departamento de Gestión de Talento Humano, orientado al personal de la empresa, sirve de guía en el desempeño de todos y cada uno de sus colaboradores, buscando proporcionar un servicio de calidad a toda la clientela en general.

1. Objetivos del departamento de Gestión de Talento Humano.

a. Reclutamiento y Selección.

- Reclutar personal a través de recomendaciones enviadas por el ministerio de trabajo o personal que ya labora en la empresa y los que presenten currículum por anuncios establecidos cumpliendo con los requisitos especificados.
- Seleccionar el personal idóneo que apruebe el proceso de reclutamiento.
- Ejecutar eficazmente los métodos de reclutamiento y selección del personal.

b. Desarrollo de Talento Humano.

- Sugerir un plan de capacitación anual para fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- Organizar revisiones y evaluaciones del rendimiento para conocer el nivel de aprendizaje del personal nuevo y antiguo, obteniendo un diagnóstico concreto que permita mejorar aspectos que se estime conveniente en base a los resultados obtenidos.

c. Evaluación y compensación.

- Efectuar evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores una vez al año con el fin de conocer el nivel de rendimiento, cumplimiento con los horarios de trabajo y su aporte en el clima laboral.
- Sugerir un sistema de recompensa monetaria o motivacional que permita reconocer el trabajo de los colaboradores impulsando su crecimiento laboral y personal.

2. Misión y Visión del Departamento de Gestión de Talento Humano.

a. Misión del departamento de Gestión de Talento Humano.

Desarrollar el potencial de los colaboradores, a través del entrenamiento, capacitación y desarrollo del talento humano, con la finalidad de dotar a la empresa del personal idóneo, desarrollando procesos administrativos que fomenten en los colaboradores una capacidad crítica y una responsabilidad social que sea transmitida a los clientes externos (futuros conductores) generando una máxima productividad y rentabilidad para la empresa.

b. Visión del departamento de Gestión de Talento Humano.

Ser personas comprometidas e íntegras que orienten, motiven y midan el desempeño de los colaboradores como un ente rector que controle y ejecute la gestión del potencial humano, capaz de implementar programas motivacionales enfocados hacia el logro de metas y objetivos que permita posicionar a la empresa como una de las escuelas de manejo y examinadoras más reconocidas de El Salvador a través de sus instructores íntegros y responsables, capacitados constantemente.

3. Compromisos del departamento de Gestión de Talento Humano.

- Creación de un clima laboral armonioso, que permita el desarrollo de las actividades con agrado y eficiencia.
- Elaboración de planes de compensación y beneficios que permita retener a los colaboradores que laboran en Escoprond, S.A. de C.V.
- Buscar y captar talento cualificado para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Identificar deficiencias laborales aplicando la evaluación del desempeño y gestionar capacitación para fomentar las habilidades del personal.

4. Metas del departamento de Gestión de Talento Humano.

- Alcanzar un mejor rendimiento en el desempeño laboral, mediante programas de capacitación continuos y sistemas de recompensas que incluyan incentivos para que el personal cumpla no solamente por compromiso sino también en beneficio de las actividades laborales de la institución.

- Incluir métodos de trabajo efectivos que faciliten las técnicas de evaluación utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección.
- Revisar y actualizar anualmente las técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento para garantizar su efectividad.
- Acrecentar el nivel de conocimiento con mediante capacitaciones, renovando las habilidades del personal y reduciendo la tasa de rotación.
- Presentar un informe anual sobre el desempeño de los colaboradores para verificar la productividad en el desarrollo de sus actividades e identificar las debilidades que puedan ser reforzadas por medio de un plan de capacitaciones.
- Propiciar que los colaboradores mejoren sus habilidades, conocimientos y destrezas para que el desarrollo de su trabajo sea más eficiente y ordenado, mediante un correcto método de adiestramiento.
- Planificar periódicamente recompensas, incentivos o beneficios a los colaboradores impulsándolos a mejorar su productividad, aumentando su compromiso y lealtad con la empresa.
- Implementar técnicas de control de asistencia de los colaboradores con el fin de fomentar la responsabilidad con la institución.

5. Políticas del departamento de Gestión de Talento Humano.

- No contratar familiares ni en primero ni en segundo grado de consanguinidad.
- Si en la evaluación del desempeño obtiene un puntaje mayor o igual a 70% tendrá derecho a un bono anual de \$25.00
- Al presentarse una vacante en la institución se considerarán principalmente a los colaboradores internos promoviendo el desarrollo laboral.
- La persona idónea para el puesto será elegida por el jefe de área que presentó la solicitud.
- El personal de nuevo ingreso recibirá una inducción los primeros 2 días que inicie labores en la empresa.
- Cada jefe de área será el encargado de evaluar de forma periódica a sus colaboradores.
- Propiciar oportunidades de ascenso al personal que tenga más de tres años de laborar en la empresa y que cumpla con los requisitos requeridos para el puesto.

6. Estructura del departamento de Gestión de Talento Humano.

El departamento de Gestión de Talento Humano propuesta se ubica dentro de la estructura organizativa de la empresa, ejerciendo el papel de asesorar a las jefaturas específicamente en asuntos inherentes a personal. A la vez cooperará en proponer alternativas de solución a los problemas que se presentan en los departamentos y que faciliten la función de administrar el talento humano disponible

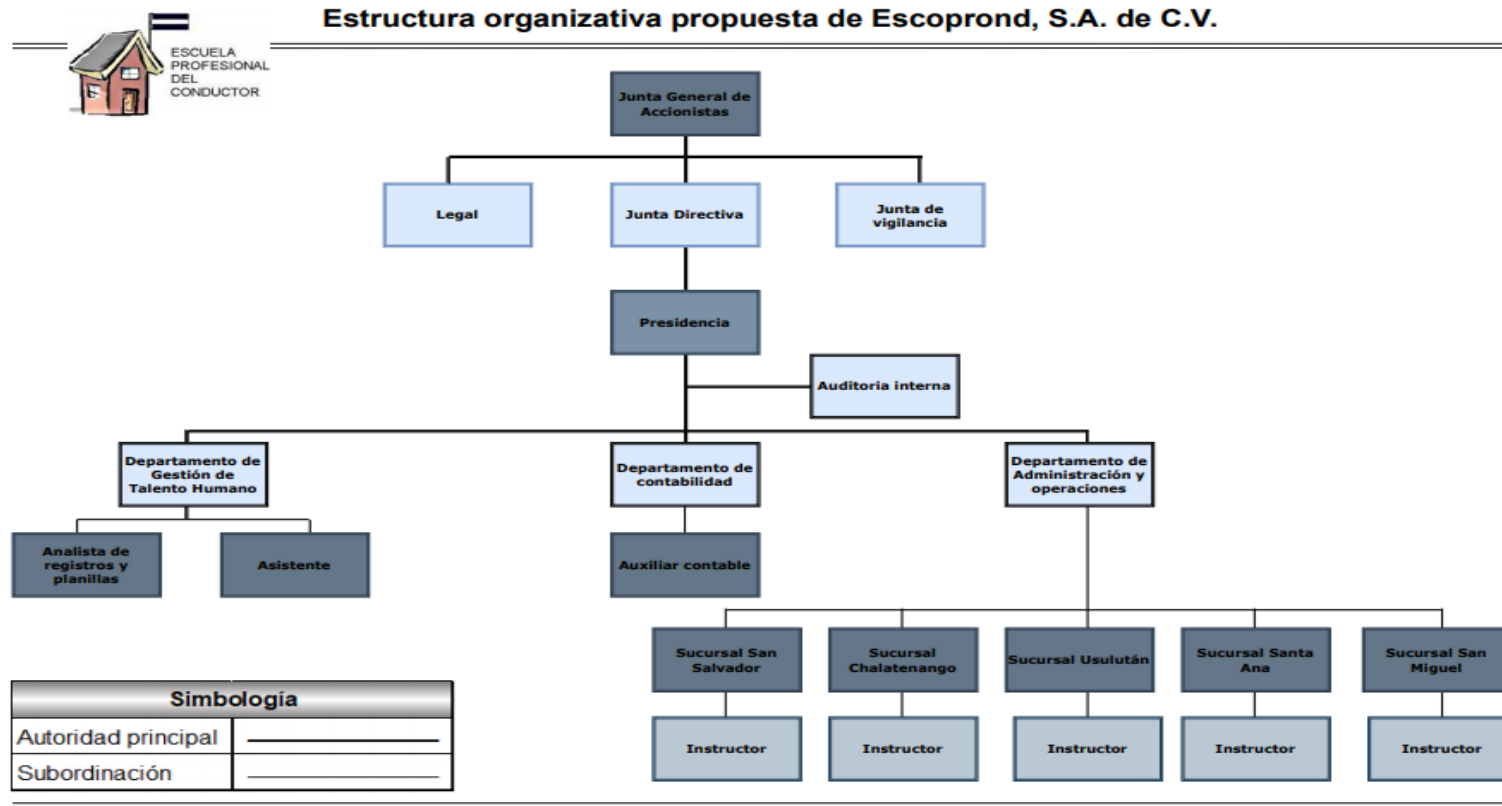


Figura 1. Propuesta de organigrama

a. Descripción del organigrama propuesto de la empresa Escoprond, S.A. de C.V.

La estructuración técnica que se propone para la empresa Escoprond, S.A. de C.V. es la que se representa en el organigrama anterior (Ver Figura 1) el cual se describe a continuación:

- La máxima autoridad es la Junta General de Accionistas.
- Legal es la persona delegada oficialmente como representante de la empresa ante otras entidades, controlando las normativas generales para el buen funcionamiento de la empresa.
- La junta directiva es el máximo órgano societario de la dirección en el cual los accionistas le encargan la labor de dirigir y controlar la compañía en función de sus intereses para asegurar el crecimiento del patrimonio y sostenibilidad de la empresa.
- La junta de vigilancia informa a los asociados si el balance y los informes presentados a la asamblea de socios son los correctos y velar porque todas las actividades desarrolladas por la empresa se ajusten a las leyes y reglamentos.
- La organización y funcionamiento de la empresa está a cargo de la Presidencia.
- El auditor es el encargado de revisar, evaluar, verificar y certificar las operaciones o transacciones con el fin de determinar si la información entregada es correcta y oportuna para la toma de decisiones, planteando propuestas de mejora en los sistemas que permitan elevar la efectividad de la empresa.
- El departamento de contabilidad es la encargada de implementar e inspeccionar toda la normatividad y procedimientos relacionados con los registros contable.
- El departamento de Gestión de Talento Humano es el responsable de aplicar el procedimiento de reclutamiento y selección, entre otras actividades enfocadas al desempeño y bienestar del personal de la empresa.
- El departamento de administración y operaciones, recibe documentos de parte de proveedores y gestiona los pagos de estos mismos y coordina la operatividad de las 4 sucursales y casa matriz.
- Sucursales, son los distintos puntos de servicio que la empresa tiene en todo el país para poder proporcionarle a la población las clases de manejo.

b. Diseño del organigrama.

En la empresa Escoprond, S.A. de C.V. se puede observar que el diseño del organigrama según su forma es de tipo vertical, mostrando las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, desagregándose posteriormente los diferentes niveles jerárquicos de forma escalonada, colocando al titular en el nivel superior. Por ende, el modelo de jerarquización aplicado es de tipo lineal ya que los colaboradores responden directamente a una sola persona o a un superior único.

Los elementos gráficos utilizados para representar a las unidades que componen la estructura orgánica y las relaciones existentes entre ellos, son:

- Por su forma se utilizó la figura de rectángulos, simbolizando cada uno de los órganos directivos y operativos que componen a la empresa, todos los rectángulos del gráfico tienen las mismas dimensiones.
- La línea de conexión utilizada es continua, indicando el nivel de subordinación y la relación existente entre los responsables de las áreas y sus colaboradores.

La posición jerárquica del departamento de Gestión de Talento Humano se determinó en el nivel de línea media, indicando el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo, dependiendo de la máxima autoridad: la presidencia (Ver figura 1).

El departamento de Gestión de Talento Humano estará conformado por tres personas, distribuidas de la siguiente manera (Ver figura 2):

- Jefatura de Gestión de Talento Humano.
- Asistente de Gestión de Talento Humano.
- Analista de registro y planillas.

**Organigrama propuesto de la unidad de
Gestión de Talento Humano.**

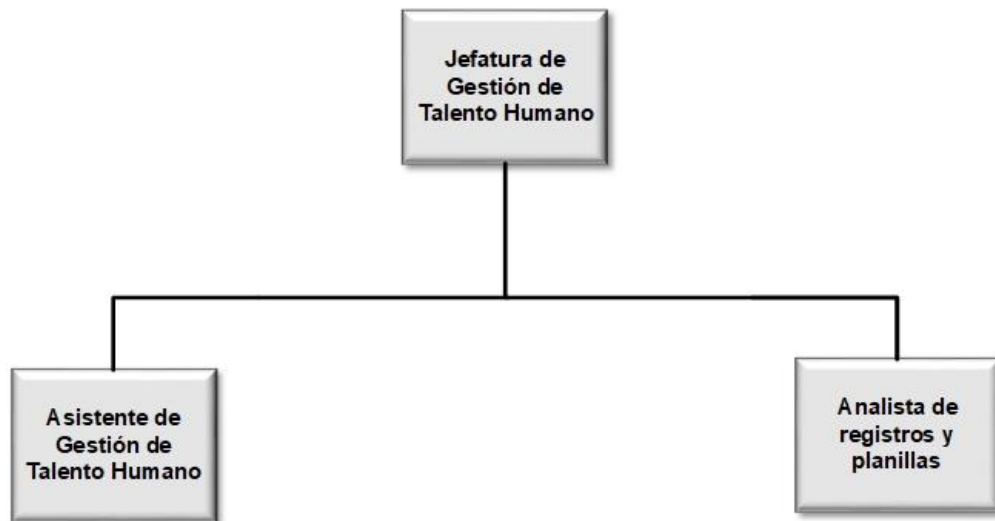


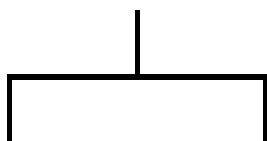
Figura 2. Propuesta organigrama Gestión de Talento Humano.

Leyenda.

En la figura anterior se presentan las relaciones de autoridad funcional que existen dentro de un departamento de Gestión de Talento Humano, donde:



Entegrama, son las representaciones gráficas de cada unidad orgánica que conforman la estructura.



Línea de conexión, muestra la subordinación entre los responsables del nivel superior y el inferior.

7. Descripción del departamento de Gestión de Talento Humano.

Unidad y/o área	Descripción.
Departamento de Gestión de Talento Humano	<p>Toda organización posee colaboradores destinados a la organización, dirección, coordinación, retribución y estudio de las actividades de todos y cada uno de los miembros que laboran en la empresa. Según el número que conformen este departamento puede haber varios niveles jerárquicos, generalmente existe una gerencia o jefatura, tal es el caso de la empresa en estudio, del que dependen diferentes áreas especializados en funciones concretas.</p> <p>Se encargará de planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar las funciones del personal y el desarrollo de procedimientos que mejoren las condiciones de trabajo, relacionarse con otras unidades de la empresa que permita identificar las necesidades de los mandos medios y de los colaboradores.</p>
Asistente de Gestión de Talento Humano.	<p>Se encargará de colaborar y/o darle seguimiento a todas las actividades de proceso de reclutamiento y selección de personal a falta del jefe de Gestión de Talento Humano.</p> <p>También se encarga de coordinar y ejecutar el plan de capacitaciones, evaluaciones del personal con el fin de promover y seleccionar a los colaboradores idóneos para las vacantes que surjan en la empresa.</p>
Analista de registro y planillas.	<p>Se encarga de llevar un registro de todos los colaboradores que laboran en la empresa, además de crear y ejecutar los diferentes sistemas de pagos (planillas), recompensas y sanciones que incentiven el buen desempeño de los colaboradores.</p>

Cuadro No.5, Fuente: Grupo de Trabajo de Graduación, 2019

8. Funciones del departamento de Gestión de Talento Humano.

El departamento de Gestión de Talento Humano es el encargado de planificar, coordinar y ejecutar actividades relacionadas con el personal que labora en la empresa. Algunas de sus funciones son:

- Reclutamiento, conjunto de técnicas aplicadas para la atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos dentro de la organización; ésta puede ser interna o externa.
- La selección, mediante un proceso adecuado de búsqueda entre los candidatos reclutados se elige a la persona más idónea al puesto.
- La contratación, posteriormente de seleccionar a la persona adecuada se procede a formalizar la relación entre la empresa y el nuevo miembro mediante un contrato laboral.
- Gestión de capacitación constante que refuerce los conocimientos y habilidades, permitiendo el desarrollo de las personas que laboran en la empresa.
- Administración de sueldos, beneficios, prestaciones y todo lo que conlleva con ello, procurando la satisfacción de los trabajadores en pro de la empresa.
- La motivación de los colaboradores para un mejor desempeño.
- Armonizar la comunicación dentro de la empresa.
- Mantener toda la documentación y registros del personal debidamente actualizados.
- Realizar trámites administrativos relacionados con accidentes de trabajo, licencias médicas, etc.
- Controlar los horarios de trabajo y asistencia.
- Evaluación y control del desempeño.

a. Funciones Generales.

i. Planificación.

Las funciones generales que le corresponden la Departamento de Gestión de Talento Humano en el área de Planificación deben ser realizadas a mediano o largo plazo, teniendo en cuenta las siguientes circunstancias: retiro, jubilación o muerte del colaborador, que deberá ser sustituido o reemplazado en el futuro.

ii. Organización.

Luego de identificar las actividades que le competen al departamento de Gestión de Talento Humano, estas serán distribuidas de manera ordenada entre los 3 miembros que conformarán la unidad, asignando con ello responsabilidades y obligaciones. Posteriormente se empezará a involucrar a las demás unidades que estarán involucradas directamente con el nuevo departamento.

iii. Dirección.

Cuando ya han sido distribuidas las actividades, el jefe de Gestión de Talento Humano empieza a desarrollar actividades con el fin de adaptar las demás áreas con la nueva unidad, entre ellos:

- Asesorar a los departamentos sobre diferentes aspectos relacionados con la administración de personal.
- Elaborar programas de motivación, entrenamiento y desarrollo.
- Fomentar relaciones laborales armoniosas entre el personal en general.

iv. Control.

Entre las funciones generales del control se encuentran las siguientes:

- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Realizar auditoria de personal.
- Llevar el registro y asistencia de los colaboradores.
- Control de capacitaciones recibidas por el personal.

b. Funciones específicas.

El departamento de Gestión de Talento Humano es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se relacionan con los colaboradores que posee la empresa y los que necesitan reclutar. Entre estas etapas se encuentran las siguientes funciones.

i. Integrar personas.

Se realizará el proceso de reclutamiento, selección y contratación del talento humano según las exigencias de la empresa y las necesidades del puesto que se necesita ocupar.

a) Reclutamiento.

- El número de plazas de cada uno de los cargos existentes en la empresa será determinado en la planeación presupuestal de personal. La jefatura de Gestión de Talento Humano será la responsable de ejecutar y mantener cubiertas cada una de ellas, de acuerdo con la solicitud de las jefaturas pertinentes.
- Toda plaza fuera de presupuesto deberá ser autorizada por la Presidencia, a quien se entregará la información o justificación siguiente:
 - Definición de las actividades a realizar, justificando su valor agregado.
 - Comprobación de que la carga de trabajo actual del área no permite asumir las nuevas actividades o requerimientos especiales solicitados por la Presidencia.
- Al final del mes, el Asistente de Gestión de Talento Humano deberá de notificar al Jefe de Gestión de Talento Humano todas las bajas de personal (despidos, renunciaciones y abandono laboral) que se han presentado en la empresa, tanto de colaboradores de agencias como de la casa matriz. Sin embargo, el proceso de reclutamiento y selección iniciará únicamente cuando el jefe o Gerente de área genere la requisición de personal.
- Toda plaza que sea generada por:
 - Sustitución (plaza aún cubierta) o vacante (plaza habilitada) será el jefe inmediato quien genere la requisición de personal.
 - Plaza nueva presupuesta y no presupuestada será el Gerente de la agencia que genere la requisición de personal.
- Se recibirán hojas de vida/currículos de candidatos de forma constante, principalmente para aquellas plazas donde se posee mayor índice de rotación y así prever futuras vacantes.

- El tiempo estipulado para realizar el proceso de reclutamiento y selección a un candidato, una vez autorizada la requisición de personal es de 30 días calendario como máximo.
- Para cada plaza nueva, cada unidad/departamento/área o gerencia deberá de asegurarse que se cubra en el tiempo presupuestado, así como de tramitar la requisición respectiva.
- Es responsabilidad de la Jefatura de Gestión de Talento Humano proponer al nuevo empleado el salario a devengar para cada posición de acuerdo con escala salarial vigente.
- Cada Gerencia analizará la carga de trabajo de puestos nuevos, para determinar si es necesario incrementar el número de plazas para ese cargo; tres meses después de la contratación de la primera plaza.

Reclutamiento interno.

- Los procesos de reclutamiento interno serán notificados por parte del Departamento de Gestión de Talento Humano, por medio de correo electrónico a todo el personal de la empresa, de acuerdo con el requerimiento de la unidad solicitante y/o naturaleza del puesto.
- El jefe inmediato de cada área deberá apoyar al departamento de Gestión de Talento a identificar posibles candidatos internos idóneos para futuras promociones según perfil requerido.
- Todo empleado que tenga interés de participar en un proceso para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa deberá obtener el visto bueno de su jefe inmediato, este último es quien enviará una solicitud vía correo electrónico al Jefe de Gestión de Talento Humano para que sea incluido en el proceso de selección, justificando su desempeño y el cumplimiento de requisitos del perfil definidos para el cargo al cual desea aplicar.
- El Departamento de Gestión de Talento Humano presentara a la unidad solicitante los candidatos internos en el caso que hubiese; a fin de que continúen o no en el proceso.

Reclutamiento externo.

- Los candidatos externos no podrán optar a un puesto dentro de la empresa, si tiene parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad según “relación por consanguinidad”.
- Las fuentes de reclutamiento externo que se podrán utilizar son las siguientes:
 - Candidatos presentados por empleados de la empresa.
 - Bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo.
 - Instituciones educativas: colegios, escuelas técnicas, universidades, y otras instituciones académicas.
 - Ferias de trabajo.
 - Anuncios en prensa.
 - Agencias de reclutamiento.
 - Redes sociales.
 - Bolsas de empleo en línea, entre otros.

b) Selección de personal.

- Todo candidato a ocupar un puesto dentro de la empresa realizará el proceso de selección sin excepción, salvo los Gerentes de sucursal y cualquier otro cargo que sea considerado por la Presidencia.
- La Presidencia podrá autorizar mediante correo electrónico excepciones para la realización del proceso de reclutamiento y selección correspondiente, tanto para candidatos internos, externos o recontrataciones. Este correo deberá ser anexado al expediente como soporte de la autorización.
- Será responsabilidad del departamento de Gestión de Talento Humano apoyar en la identificación y recomendación del candidato que mejor se adecúe a las necesidades generales del puesto y de la empresa.
- Todo candidato que inicie proceso de selección en la empresa deberá de llenar el “Formulario de Solicitud de empleo” que formará parte del expediente del nuevo colaborador.
- Todo candidato realizará las pruebas psicológicas, técnicas y de conocimiento, de acuerdo a la naturaleza del cargo al que aplica según “Listado de Baterías para cada prueba”, las cuales quedarán sin validez después de 6 meses de su

realización, por lo que, si el candidato sea interno o externo y participa nuevamente en un proceso de selección posterior a ese periodo, se deberá someter nuevamente a las pruebas requeridas.

- En caso la prueba técnica no fuera necesaria, el jefe inmediato puede considerar no realizarla; por lo que deberá justificar por escrito que dichas pruebas no aplican y esto deberá ser anexado al expediente del nuevo colaborador.
- El departamento de Gestión de Talento Humano, presentará al jefe inmediato solicitante al menos 3 candidatos que cumplan con el perfil requerido para el puesto. A excepción de aquellos casos en que por la naturaleza del cargo o zona geográfica se posea menos de 3 candidatos; en esos casos deberá quedar documentado y justificado por medio de una nota aclaratoria en el registro del proceso de selección y contratación de personal.
- La decisión de selección de los candidatos, sobre las opciones presentadas en la recomendación, será de exclusiva responsabilidad del jefe inmediato solicitante a contratar.
- Toda persona que solicite reingreso deberá ser únicamente porque su retiro de la empresa fue por renuncia; y su expediente no cuenta con amonestaciones de carácter grave.
- Para todo reingreso a la empresa; al candidato solo le será autorizado un reingreso y deberá de cumplir el proceso de selección como si fuese la primera vez.

Referencias laborales y personales.

- La verificación de referencias laborales y personales se solicitará por medio de llamadas telefónicas y por escrito cuando el caso lo amerite. Para el caso de “verificación de referencias laborales” se realizarán con una persona con la que el candidato hubiera laborado directamente y tendrá que ocupar puestos superiores a los ocupados por el candidato. Para la “verificación de referencias personales” se realizará con personas que el candidato declare como referencias personales de su hoja de vida y que no sean familiares.

- En caso de no contactar al jefe inmediato para realizar las referencias laborales, éstas se realizarán con el departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa en que laboró el candidato.
- En las referencias laborales, el personal de reclutamiento deberá indagar los siguientes aspectos:
 - ✓ Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores.
 - ✓ Solvencia en las relaciones interpersonales.
 - ✓ Asistencia, puntualidad y calidad en la presentación de los trabajos.
- Se deberá de realizar de preferencia dos referencias personales, en las que se deberá indagar lo siguiente:
 - ✓ Hábitos.
 - ✓ Conductas observables y calidad en las relaciones sociales.
 - ✓ Situación familiar.
 - ✓ Verificación de estudios realizados.
 - ✓ Verificación de situación laboral.
- Se deberá de realizar una referencia laboral como mínimo y deberá ser firmada por la persona que verificó la referencia. Podrá ser omitida en los siguientes casos:
 - ✓ Cuando el candidato no ha laborado anteriormente.
 - ✓ Cuando el candidato está laborando en su primer y único trabajo.
 - ✓ Cuando las empresas en donde ha trabajado han cerrado operaciones.
 - ✓ Cuando las empresas tengan la política de no dar referencias laborales de sus exempleados.
 - ✓ Cuando la persona ha laborado de forma independiente o en negocio propio.

Para cualquiera de estos casos se dejará una nota aclaratoria en la hoja de verificación de referencias laborales.

- No se realizará la referencia laboral del empleado en el cargo actual, en caso este esté laborando.
- Es obligación del Asistente de Gestión de Talento Humano, el realizar las referencias personales y laborales en un máximo de 5 días después de seleccionada la terna de candidatos y presentada al jefe inmediato solicitante.

Entrevistas.

- a. Se realizarán dos tipos de entrevistas para el proceso de selección de personal, una inicial y otra final.
- b. La “entrevista inicial” será realizada por el departamento de Gestión de Talento Humano para conocer si el candidato cumple con el perfil del puesto a cubrir.
- c. Para cada candidato se preparará de forma electrónica o física archivos o fólder, conteniendo: currículo vitae, formulario de entrevista e informe de los resultados de evaluación (para entrevista final). Estos archivos serán entregados a los entrevistadores.
- d. El departamento de Gestión de Talento Humano será el responsable de coordinar y programar las entrevistas de los candidatos con la persona designada del área solicitante.
- e. La “entrevista final” será a los candidatos que obtengas resultados satisfactorios de las evaluaciones y la realizará la persona designada del área solicitante, en algunos casos a solicitud de éste podrá acompañar el personal del departamento de Gestión de Talento Humano.
- f. La persona designada por el solicitante entrevistará a la terna presentada (si se tuviese) y retroalimentará al departamento de Gestión de Talento Humano; ya sea para proceder a la contratación o iniciar un nuevo proceso.
- g. Los resultados de la entrevista serán documentadas en los formularios entrevista inicial y entrevista final. Estos formularios deberán ser entregados al personal responsable del proceso, para que sean archivadas en el expediente del candidato.

Informe de evaluación.

- a. Será responsabilidad del asistente de Gestión de Talento Humano analizar la información de la entrevista y pruebas aplicadas para elaborar el “informe ejecutivo” donde recomendará al candidato que haya obtenido mejores resultados y que cumplan con el perfil del cargo.
- b. El informe deberá ser entregado al jefe inmediato solicitante, una vez se posea el candidato que según las pruebas y entrevista analizadas se considera el adecuado. Dicha entrega deberá ser realizada en el período de 21 días hábiles.

- c. El informe deberá contener:
- ✓ Información general del candidato y de la posición.
 - ✓ Resumen de los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas.
 - ✓ Recomendación del que realiza el proceso.
- d. Es responsabilidad del jefe inmediato solicitante leer y considerar las recomendaciones realizadas por parte del personal de reclutamiento y selección, sin embargo, él puede tomar una decisión contraria al momento de la contratación del candidato; no obstante, cuando la recomendación no sea positiva y perjudique los intereses de la empresa no se deberá seguir con el proceso.
- El jefe inmediato solicitante contará con 3 días hábiles para la revisión del informe y deberá de retroalimentar al personal de reclutamiento y selección sobre el proceso.

c) Contratación del personal.

- a. Para la contratación de personal por servicios profesionales, no se requerirá la presentación de terna de candidatos, bastará con un candidato que cumplan con el perfil requerido.
- b. No se permitirá el ingreso de ningún empleado a la empresa sin que éste cumpla con todos y cada uno de los procesos que en este documento se presentan, a menos que la Presidencia solicite una excepción, la cual deberá ser respaldada de forma escrita al Jefe de Gestión de Talento Humano.
- c. A cada uno de los candidatos seleccionados se solicitará la realización de los exámenes médicos (tales como Hemograma, examen de pulmones, general de orina), ya que influyen en elementos tales como calidad y cantidad del trabajo que se realiza, índices de ausentismo y puntualidad. El costo de dichos exámenes serán responsabilidad del candidato.
- d. Se excluye de la realización de exámenes médicos a los cargos de Gerente de sucursal o cualquier otro cargo establecido por la Presidencia y/o Gerencia de Gestión de Talento Humano.
- e. El candidato a contratar deberá proporcionar la documentación de acuerdo a la lista de documentos requeridos para la elaboración del expediente del empleado.

- f. Es responsabilidad del Asistente de Gestión de Talento Humano coordinar la lectura y llenado del formulario de seguro médico hospitalario, el cual deberá ser anexado en el expediente.
- g. El Contrato de Trabajo Individual, podrá ser por tiempo indefinido (plaza permanente) o de carácter eventual, la cual se realizará por medio de un Contrato Individual por prestación de Servicios Profesionales donde se estipulará el tiempo de duración laboral.
- h. Para la contratación fija se generarán tres contratos originales, uno se enviará al Ministerio de Trabajo, el otro quedará en poder del departamento de Gestión de Talento Humano y la última se le entregará al empleado.
- i. Para la contratación plaza temporal (Contratación por Servicios profesionales) se generarán dos contratos originales, una para el departamento de Gestión de Talento Humano y otra para el empleado).
- j. Todo pago al empleado se realizará a través de una cuenta en el banco en vigencia de acuerdo a requerimiento del mismo. En caso el empleado no tiene una cuenta en el banco establecido, y desea que ahí se deposite su salario, se le realizará la entrega de una "Carta a Banco" para la apertura de la cuenta de Ahorro.
- k. Todo empleado que ingrese a la empresa deberá cumplir con un periodo de prueba de un mes de acuerdo a lo estipulado en el artículo 28 del Código de Trabajo, sin embargo, la empresa podrá fijar un periodo mayor el cual dependerá del acuerdo o necesidad de cada gerencia.
- l. Será responsabilidad del departamento de Gestión de Talento Humano contar con el expediente de personal que contenga toda la documentación generada desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación y subsecuentes de movimientos que el empleado tenga durante su vida laboral dentro de la empresa. Dicho expediente deberá contener:
 - i. Contratación: Contrato de trabajo y oferta de empleo
 - ✓ Acciones de personal
 - ✓ Evaluación del desempeño
 - ✓ Estudios realizados

- ii. Título (Bachiller o profesional) Si el título está en trámite debido a que acaba de graduarse, se le aceptará como válido la carta de egresado referido de la institución donde realizó los estudios, pero quedará comprometido de entregarlo en un periodo de seis meses como máximo, mediante una “Carta compromiso de documentos faltantes”.
- iii. Diplomas
- ✓ Documentos personales
 - iv. Fotocopia de DUI
 - v. Fotocopia de NIT
 - vi. Fotocopia de tarjeta del ISSS
 - vii. Fotocopia de NUP
 - viii. Licencia de conducir (si aplica)
 - ix. Copia de libreta de ahorros o cuenta corriente
 - x. Solicitud de seguro de vida y médico hospitalario
 - xi. Foto reciente
 - xii. Solvencia Policía Nacional Civil
 - xiii. Solvencia de antecedentes penales
 - xiv. Constancia de ingresos y retenciones, si laboró en el presente año, Otros
- ✓ Proceso de Selección
 - xv. Currículum vitae
 - xvi. Entrevista inicial y final
 - xvii. Solicitud de empleo
 - xviii. Prueba técnica o soporte de justificación en caso no se realice.
 - xix. Referencias laborales, si aplica
 - xx. Informe de evaluación.
 - xxi. Tipo sanguíneo, en caso no posee licencia de conducir
 - xxii. Exámenes médicos (hemograma, pulmón, orina, tipo de sangre)
 - xxiii. Registro del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

(Ver anexo No. 4 Manual de Procedimiento. Reclutamiento, selección y contratación de talento).

Asignación de actividades en la ejecución del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Responsable	Paso	Actividad
Jefe de Gestión de Talento Humano	1	Recibe requisición de personal por parte del Jefe Inmediato o Gerente de sucursal para iniciar el proceso de reclutamiento
Jefe de Gestión de Talento Humano	2	Determina fuente de reclutamiento a utilizar, según lo requerido por el solicitante y notifica al Asistente de Gestión de Talento Humano.
Asistente de Gestión de Talento Humano	3	Realiza búsqueda de recurso humano según la fuente de reclutamiento indicada por el Jefe de Gestión de Talento Humano. Si la fuente es interna solicita prospectos al jefe inmediato solicitante para ser considerado en el proceso. Si la fuente es externa realiza lo siguiente: Bolsa de empleo en línea: realiza posteo de la oferta de empleo por internet. Anuncio en prensa: realiza gestión para publicación en prensa. Empresas/Instituciones Reclutadoras: remite oferta de empleo para iniciar el proceso.
Asistente de Gestión de Talento Humano	4	Recibe y selecciona currículo de candidatos y los clasifica por tipo de plaza.

Jefe de Gestión de Talento Humano	5	Programa entrevistas y evaluaciones con los candidatos.
Asistente de Gestión de Talento Humano	6	Solicita al/los candidato(s) el llenado de solicitud de empleo, realiza entrevista inicial y realiza evaluaciones requeridas.
Jefe de Gestión de Talento Humano.	7	Analiza e interpreta resultados de pruebas y elabora reporte ejecutivo.
Jefe inmediato	8	Revisa reporte ejecutivo, selecciona el candidato según resultados y una vez seleccionado le notifica al Jefe de Gestión de Talento Humano.
Jefe de Gestión de Talento Humano	9	Recibe notificación del jefe inmediato y procede con las referencias laborales y personales.
	10	Determina y notifica la fecha de ingreso de personal al jefe inmediato solicitante, solicita envío de acción de personal y recordará a éste la gestión de los recursos necesarios (espacio físico, escritorio, PC, entre otros) para que estén disponibles en la fecha definida.
	11	Notifica condiciones de contratación al candidato, realiza negociaciones necesarias, entrega listado de documentos a presentar y le informa sobre la fecha de presentación a la empresa.

Asistente de Gestión de Talento Humano.	12	Recibe documentación por parte del candidato y revisa que esté completa según el listado de documentos.
Analista de registros y planillas	13	Arma expediente de acuerdo al listado de documentos.
Asistente de Gestión de Talento Humano	14	Elabora registro del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y deberá ser firmado por el jefe inmediato solicitante, Jefe de Gestión de Talento Humano y Asistente de Gestión de Talento Humano como encargado de dar seguimiento y completar expediente del personal de nuevo ingreso entregándolo a Analista de registros y planillas de acuerdo con el control de entrega de expedientes de nuevos colaboradores.
Asistente de Gestión de Talento Humano	15	Coordina y brinda información del seguro médico, entrega de uniformes, carnet de empleado y llenado de documentos.
	16	Elabora contrato al personal de nuevo ingreso y solicita firma en el contrato.
	17	Realiza el alta de nuevo empleado en los medios necesarios. Fin de Procedimiento

En el Anexo No.4 del Manual del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación, se puede observar la asignación de actividades.

Estructura del contrato individual de trabajo, según el Ministerio de trabajo.**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO****GENERALES DE LA PERSONA
TRABAJADORA**

Nombre: _____
 Sexo: _____
 Edad: _____
 Estado Familiar: _____
 Profesión u Oficio: _____
 Domicilio: _____
 Residencia: _____
 Nacionalidad: _____
 DUI No. _____
 Expedido en: _____
 El _____ de _____
 Otros datos de Identificación _____
 NIT: _____

**GENERALES DEL CONTRATANTE
PATRONAL**

Nombre: _____
 Sexo: _____
 Edad: _____
 Estado Familiar: _____
 Profesión u Oficio: _____
 Domicilio: _____
 Residencia: _____
 Nacionalidad: _____
 DUI No. _____
 Expedido en: _____
 El _____ de _____
 Otros datos de Identificación _____
 NIT: _____
 Actividad económica de la empresa: _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

(Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto)

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

y el trabajador habitará en _____

dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc.)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en: _____

(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así

(Estado y calidad)

por la persona trabajadora cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

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

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

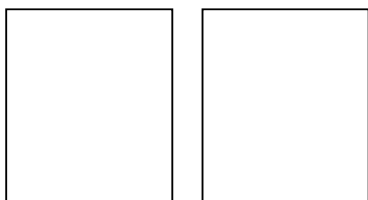
En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____
(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____

(f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____
TRabajador(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:



(f) _____
A ruego del Trabajador(a)

Huellas digitales del trabajador(a)

d) Inducción.

El programa de inducción a la empresa se desarrollará según programación definida previamente, que puede ser una o dos veces al mes, de acuerdo a la contratación de nuevo personal establecida en ese período. El proceso de inducción a los nuevos colaboradores se impartirá los primeros 2 días desde su ingreso a la empresa.

La invitación realizada por el departamento de Gestión de Talento Humano a los colaboradores de nuevo ingreso con copia al jefe inmediato se realizará como máximo dos veces. Es obligación del jefe inmediato justificar mediante correo electrónico al jefe de Gestión de Talento Humano el motivo por el que el colaborador de nuevo ingreso no puede asistir a la inducción de la empresa. El jefe de Gestión de Talento Humano deberá notificar a los facilitadores internos que apoyaran en el desarrollo de la inducción, como mínimo una semana antes de que se realice la misma.

El programa de inducción tendrá una duración de 2 días completos correspondiente a la jornada laboral diaria, que pueden variar dependiendo de las necesidades del programa de inducción a impartir. El primer día se brindará las generalidades de la empresa: Misión Visión, Valores, Objetivos, Políticas, estructura organizacional, prestaciones e incentivos. El segundo día se les proporcionará el reglamento interno, código de ética, manual de atención al cliente y se le explicarán las actividades relacionadas al puesto a desempeñar.

Asignación de actividades en el desarrollo del programa de inducción.

Encargado	Paso	Actividad
Jefe de Gestión de Talento Humano	1	Realiza la programación mensual de inducción.
	2	Notifica al personal interno que apoyará en la inducción, al menos con una semana de anticipación, la hora y fecha que les corresponde dar la capacitación.

	3	Comunica al jefe inmediato con copia al colaborador que recibirá la inducción, la fecha en que se está programado el inicio de la inducción.
Jefe inmediato	4	Coordina con el colaborador la asistencia al proceso de inducción.
Facilitador interno	5	Imparte la capacitación respectiva.
Analista de Gestión de Talento Humano	6	Solicita firma de asistencia a cada uno de los participantes.
	7	Realiza evaluación por escrito a cada uno de los participantes.
		Fin del procedimiento.

Cuadro No. 6, fuente: Grupo de Trabajo de Graduación, 20019.

El jefe de Gestión de Talento Humano en conjunto con la Presidencia deberá evaluar anualmente el programa de inducción, en caso se necesite adicionar algún tema que alguna gerencia y/o área contemple necesario o realizar alguna modificación a los temas contemplados en dicho programa. Así mismo deberán de evaluar el desempeño de los facilitadores internos.

ii. Organizar al personal.

La organización del personal inicia con la contratación del talento idóneo para el puesto, cumpliendo con los requerimientos establecidos en el perfil, donde detalla los requisitos mínimos, las responsabilidades, las principales funciones y/o actividades que desarrollará.

a) Diseño de Puestos.

En el manual de perfiles se describen todos los puestos existentes dentro de la organización y está diseñado para el uso exclusivo del departamento de Gestión de Talento Humano.

- ❖ Jefe de Gestión de Talento Humano
- ❖ Analista de Gestión de Talento Humano
- ❖ Analista de registro y planillas
- ❖ Contador
- ❖ Auxiliar contable
- ❖ Recepción
- ❖ Cajero
- ❖ Instructor de manejo
- ❖ Evaluador

Cada descriptor de puestos comprende la siguiente información:

- ❖ Nombre del documento
- ❖ Hoja: Numero de página que contiene cada descriptor de puestos
- ❖ Área: nombre del departamento al que pertenece el perfil
- ❖ Referencia: código asignado considerando nombre del documento, fecha de revisión y número de revisión, por ejemplo “DP-270920-01”
- ❖ Vigencia: período de validez del documento.
- ❖ Procedimiento: nombre del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- ❖ Día, mes y año: fecha de modificación del perfil.
- ❖ Identificación: contiene las siguientes generalidades nombre del puesto, se reporta a, otros nombres del puesto y supervisa a.
- ❖ Requisitos mínimos: detalla todos los conocimientos y habilidades que debe de cumplir el personal.
- ❖ Descripción general: breve introducción en lo que consiste el puesto.
- ❖ Descripción específica: actividades que ejecuta en el desarrollo de sus funciones.
- ❖ Especificaciones: define las responsabilidades y ambiente en el que se desempeñará.
- ❖ Relación de trabajo: establece las áreas con las que tendrá relación para el cumplimiento de sus actividades, estas serán internas y externas.

- ❖ Elaborado por: persona que elaboró y/o actualizó documento.
- ❖ Revisado por: jefe del departamento de Gestión de Talento Humano
- ❖ Autorizado por: Presidencia.

El Manual de Perfil de Puestos, se puede observar en el Anexo No.5

b) Evaluación del desempeño.

Es la evaluación objetiva de cada empleado en el desarrollo de sus actividades dirigida a la determinación e implementación de soluciones a las debilidades encontradas para fortalecer el desempeño del talento humano y la competitividad de la empresa.

Para que la evaluación conduzca al fortalecimiento del desempeño, sus resultados deberán dirigirse a las oportunidades de capacitación del personal para constituir un factor de motivación individual.

❖ Método y factores de evaluación.

Método.

La evaluación de 360°, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados y clientes con el propósito de brindar la retroalimentación necesaria para fortalecer sus habilidades en el desarrollo de sus labores.

En este método, el evaluador puede comparar el desempeño del empleado con los demás de su misma área. Todos los participantes tienen la oportunidad de emitir su juicio, reduciendo el error de benevolencia y las tendencias de efecto de halo.

El método a emplear toma las ponderaciones de la tabla de escala discontinua con descripción de factores y asignación de puntos que consiste en evaluar el desempeño según factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado. Cada factor tiene un valor en puntos y el desempeño total se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando la tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

Tabla de ponderación según calidad del evaluador.

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno, compañero de trabajo, clientes	40%
Autoevaluación	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

Cuadro No.7, tabla de ponderación.

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de los rangos siguientes que tendrá una categoría o nivel de desempeño.

Rango de puntos	Categoría
90 – 100	A = Excelente
80 – 89	B = Muy bueno
70 – 79	C = Bueno
Menor que 70	D = Deficiente

Cuadro No.8, rango de punto, según categoría..

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

Categoría	Perfil del empleado
90 – 100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleado con rendimiento sobresaliente por su calidad de trabajo. ✓ Se relaciona perfectamente con el personal. ✓ Se desenvuelve bien con los clientes. ✓ Empleado con excelente disciplina, responsable y puntual.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleado con buen rendimiento. ✓ Sus relaciones interpersonales son satisfactorias. ✓ Muestra cualidades que le distinguen de los demás compañeros de su área.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad satisfactorias a las exigencias del puesto.
70 – 79	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rinde a un nivel promedio. ✓ Sus relaciones interpersonales son aceptables. ✓ Muestra disciplina, responsabilidad y lealtad aceptable.
Menor que 70	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimiento en el trabajo debajo del promedio de aceptación. ✓ Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. ✓ Falta de asistencia a sus labores. ✓ Hay indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad.

Cuadro No.9, perfil descriptivo de categorías..

Proyección financiera.

Considerando que todo el personal obtuviera un puntaje mayor o igual a 70 en su evaluación, la proyección financiera, sería la siguiente:

Detalle	Cantidad	Bono por persona	Total
Administrativo	14	\$25.00	\$ 350.00
Operativo	23	\$25.00	\$ 575.00
Total	37	–	\$ 925.00

Cuadro No10, proyección financiera por bono..

Factores de evaluación.

Se definen los factores elegidos para evaluar las competencias personales que posee cada talento y obtener la calificación del desempeño.

- **Puesto de Jefatura.**

- ✓ Conocimiento del trabajo que realiza.
- ✓ Habilidad en la planificación y organización.
- ✓ Destreza al dirigir y controlar.

- ✓ Toma de decisión.
 - ✓ Relaciones interpersonales.
 - ✓ Responsabilidad.
 - ✓ Valores organizacionales.
- **Puestos Técnicos.**
 - ✓ Conocimiento del trabajo que realiza.
 - ✓ Calidad de trabajo.
 - ✓ Organización en el trabajo.
 - ✓ disciplina.
 - ✓ Relaciones interpersonales.
 - ✓ Responsabilidad.
 - ✓ Puntualidad.
- **Puestos Administrativos.**
 - ✓ Conocimiento del trabajo que realiza.
 - ✓ Organización de trabajo.
 - ✓ Calidad de trabajo.
 - ✓ Responsabilidad.
 - ✓ Discreción.
 - ✓ Relaciones interpersonales.
 - ✓ Valores institucionales.
- **Subalternos a Jefaturas.**
 - ✓ Conocimiento del trabajo.
 - ✓ Organización de trabajo.
 - ✓ Destreza al dirigir.
 - ✓ Toma de decisión.
 - ✓ Relaciones interpersonales.
 - ✓ Responsabilidad.
 - ✓ Orientación profesional del personal.

- **Par Evaluador.**

- ✓ Toma de decisión.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Colaboración.

- ❖ **Proceso General.**

Se establecen los lineamientos generales a seguir durante el proceso de evaluación del desempeño.

- El jefe o encargado del departamento de Gestión de Talento Humano, entregara a los empleados y al cliente (para los puestos técnicos) los formularios correspondientes para su llenado.
- Los evaluados y evaluadores entregaran las hojas de calificación al encargado del departamento de Gestión de Talento Humano, para proceder con las tabulaciones y obtener la nota del empleado.
- El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles.
- El evaluado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con los resultados, podrá presentar solicitud de revisión al departamento de Gestión de Talento Humano.
- El formulario de calificación que contiene los resultados obtenidos, serán entregados a los subalternos por el jefe inmediato o presidente (gerente general) y quedara una copia en el departamento de Gestión de Talento Humano para anexarla al expediente del empleado.

El Manual de Procedimientos, Evaluación del Desempeño, se puede observar en el Anexo No.4

iii. Desarrollar al personal.

Las necesidades de capacitación existen cuando el personal refleja deficiencias en las competencias. El diagnóstico es el primer paso en el proceso, ya que contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse, lo cual redundaría en gastos innecesarios, dando a conocer que habilidades, conocimientos y cualidades se requiere capacitar para que el colaborador desempeñe correctamente el puesto de trabajo.

iv. Auditar a las personas.**Banco de candidatos.**

El personal de Gestión de Talento Humano llevará electrónicamente un banco de candidatos o un archivo físico de hojas de vida (currículum vitae) de candidatos que aplican para ocupar un puesto dentro de la empresa y mantendrá un archivo físico/electrónico de los candidatos potenciales para diferentes vacantes, que contenga la información de contacto de la persona, para el momento en que se requiera: currículum vitae, resultados de evaluaciones, referencias y cualquier otra información que se posea.

C. Plan de implementación de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano.**Recursos para la creación del departamento de Gestión de Talento Humano.**

Recursos humanos. El elemento humano que participará en la creación del departamento de Gestión de Talento Humano deberá estar formado por el jefe de la unidad y el personal que está a su cargo, además de la colaboración de las jefaturas de los diferentes departamentos de la empresa, para integrar los objetivos individuales.



Escopron, S.A. de C.V.

Planilla de sueldos y salarios del mes de _____ de 20_____

(Cifras expresadas en dolares americanos).

N°	Cargo	Días laborados	Ingresos			Total devengado	Aporte patronal		Total a pagar
			Diario	Ordinario	Bono		7.5% ISSS	7.75% AFP	
1	Jefe de Gestión de Talento Humano	30	\$ 28.33	\$ 850.00	\$ 25.00	\$ 875.00	\$ 63.75	\$ 65.88	\$ 1,004.63
2	Asistente de Gestión de Talento Humano	30	\$ 13.33	\$ 400.00	\$ 25.00	\$ 425.00	\$ 30.00	\$ 31.00	\$ 486.00
3	Analista de registro y planillas	30	\$ 11.67	\$ 350.00	\$ 25.00	\$ 375.00	\$ 26.25	\$ 27.13	\$ 428.38
TOTAL				\$ 1,600.00	\$ 75.00	\$ 1,675.00	\$ 120.00	\$ 124.01	\$ 1,919.01

Cuadro No. 11. Planilla de Gestión de Talento Humano.

Recursos materiales. Para la creación del departamento de Gestión de Talento Humano propuesta, deberá contar con el mobiliario y equipo indispensable para su funcionamiento, el cual se detalla a continuación:

N°	Descripción	Costo Unit.	Costo Total
3	Escritorios	\$ 349.00	\$ 1,047.00
3	Computadoras	\$ 599.00	\$ 1,797.00
3	UPS	\$ 59.00	\$ 177.00
3	Sillas giratorias	\$ 59.90	\$ 179.70
1	Archivador	\$ 259.00	\$ 259.00
1	Impresora multifuncional	\$ 159.00	\$ 159.00
TOTAL			\$ 3,618.70

Cuadro No. 12, recursos de materiales.

Infraestructura. Para que el departamento de Gestión de Talento Humano funcione se necesita que cuente con infraestructura idónea que le permita distribuir sus diferentes secciones en un espacio físico apropiado, Según la siguiente distribución de sus secciones: Una división de 6 Mts² donde se alojará la jefatura; y una división de 10 Mts² donde se distribuirán el Asistente y el Analista.

Proyección financiera.

Total de recursos financieros proyectados:

Salarios. (\$1,930.45 x 12 meses)	\$ 22,128.12
Aguinaldos. (\$28.33x15= \$ 424.95, \$13.33x15= \$ 199.95, \$11.67x15= \$ 175.05)	\$ 799.95
Vacación anual (30% adicional al sueldo).	\$ 239.99
Bonos (integrantes del departamento).	\$ 75.00
Bonos (Evaluación del Desempeño).	\$ 925.00
Mobiliario y equipo de oficina.	\$ 3,618.70
TOTAL	\$ 27,786.76

Cuadro No.13, proyección financiera.

La proyección anterior es una estimación basada en los requerimientos que demandará la unidad para su funcionamiento. El financiamiento de dichos fondos podrá ser obtenido por recursos propios provenientes de la prestación de servicios a la comunidad en general.

Recursos técnicos.

Estos comprenden las herramientas que serán utilizadas a efecto de contribuir con los objetivos del departamento de Gestión de Talento Humano, su aplicación facilitará promover la eficiencia de las funciones establecidas.

Etapas de creación de la unidad.

La propuesta de creación de la unidad permitirá superar las limitantes que dificultan la administración del personal en la empresa, las etapas que deberán ejecutarse para crear la unidad son las siguientes:

Presentación.

La propuesta será presentada al presidente de la empresa para su consideración, mediante la explicación de las estrategias por las cuales se propone la creación de la unidad. Una de las estrategias es la siguiente:

- Considerar la viabilidad de ejecutar esta propuesta por parte de la Junta Directiva, teniendo en cuenta que con anterioridad la presidencia reconoció la necesidad de este departamento, así como sus limitantes por velar el desempeño de los colaboradores y satisfacer las necesidades de los mismos.

Discusión.

En este paso se realizará el análisis de la propuesta en el cual los miembros de la Junta Directiva revisarán el documento para determinar si es procedente su aprobación.

Aprobación.

El paso siguiente a la discusión es la aprobación, en donde la Junta Directiva remite el documento a la presidencia adjuntándoles una nota escrita expresando su aprobación a la propuesta de la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano, ya sea en los términos que ha sido presentada o con las observaciones pertinentes si fuere el caso.

Difusión.

El presidente de la empresa reunirá a las jefaturas de los diferentes departamentos y/o unidades con la finalidad de comunicar el contenido sobre la creación del departamento de Gestión de Talento Humano para que cada uno de ellos transmita a su personal la novedad de implementar la unidad que administrará el elemento humano.

Bibliografía.

Constitución de la República, Decreto número 38, diciembre 1983.

Leyes.

- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo No. 296.
- ✓ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo No. 134.
- ✓ Ley del Seguro Social (ISSS), Decreto Legislativo No. 1263.
- ✓ Ley del Sistema de Ahorro y Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, diciembre de 1996.

Códigos.

- ✓ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 399, Julio 2013.
- ✓ Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 641, junio 2008.

Reglamentos.

- ✓ Reglamento General de Tránsito, Decreto número 61, julio 1996.

Libros.

- ✓ Armas Ortega, Yadira Mariuxi, Llanos Encalda, Mónica del Pilar, Traverso Holguín, Paola Alexandra (2017). Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- ✓ Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión de Talento Humano. México: Mc Graw Hill. 3ra edición.
- ✓ Díaz Callejas, Osmín Ernesto; Mendoza de Díaz, Judith Virginia (1988) Administración de empresas I. El Salvador: Imprenta y Offset Ricaldone.
- ✓ Gómez, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L. (2008) Gestión de recursos humanos. España: Pearson educación. 5ta edición.
- ✓ Gómez Mejía, Luis R; Sánchez Marín, Gregorio (2006) La retribución y los resultados de la organización. Madrid, España: Prentice Hall Iberia. 1ª edición.

- ✓ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1998) Administración, una perspectiva global. México: Mc Graw Hill. 11a edición.
- ✓ Mondy, R. Wayne (2010) Administración de recursos humanos. México: Pearson educación. 11a edición.
- ✓ Océano Grupo Editorial. Diccionario de sinónimos y antónimos. España.
- ✓ Simón L Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. España: Mc Graw Hill. 3ra edición.
- ✓ Villeneuve, M. y. (1993). Guía para la redacción de propuestas y documentos de tesis (maestría y doctorado). Hato Rey. Publicaciones Puertorriqueños.
- ✓ Werther, William B., Davis, Keith (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill. 6ta edición.

Sitios web.

- ✓ Crescendo Gestión de Talento y Coaching. (1 de abril de 2015). Crescendo Gestión de Talento y Coaching. Obtenido de:
<http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- ✓ Ferrer Valero, S. (15 de septiembre de 2015). Mujeres en la historia. Obtenido de:
<https://www.mujaresenlahistoria.com/2015/09/la-primera-mujer-al-volante-bertha-benz.html>
- ✓ Vice ministerio de Transporte de El Salvador. (26 de octubre de 2009). Vice ministerio de Transporte. Obtenido de:
http://www.vmt.gob.sv/index.php?view=article&catid=84%3Ainstitucion&id=49%3Ahistoria&format=pdf&option=com_content

ANEXOS.

Contenido

- Anexo N° 1. Tabulación y análisis de cuestionario del personal operativo. 2
- Anexo N° 2. Resultados de las entrevistas realizadas a gerentes y subgerentes. 25
- Anexo N° 3. Oferta de empleo. 39
- Anexo N° 4. Manual de procedimientos. 40
- Anexo N° 5. Manual de perfiles de puestos. 79

ANEXO N° 1.
Tabulación y análisis de cuestionario del personal operativo.

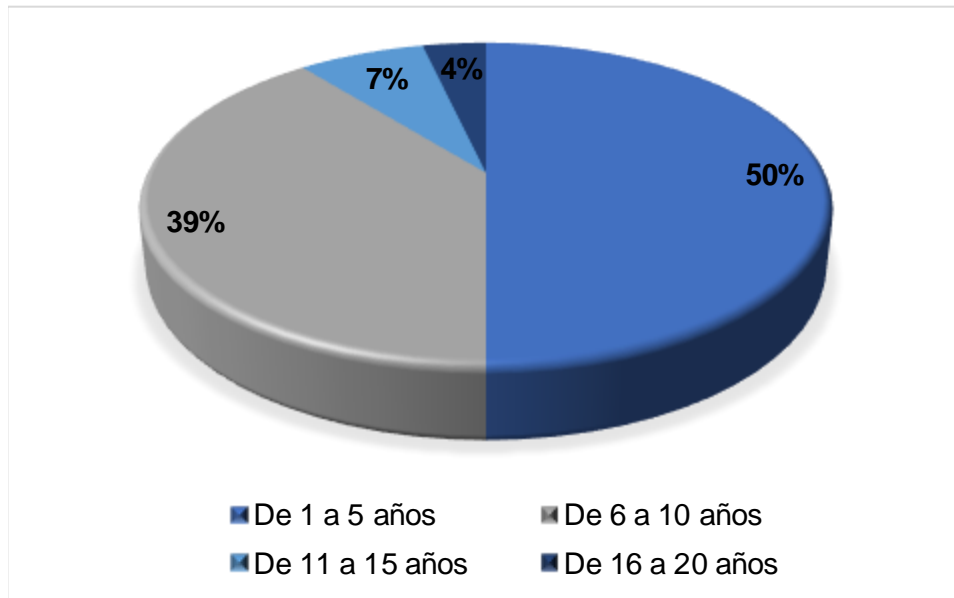
1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la empresa Escoprond S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer el tiempo de antigüedad que posee el personal para percibir la rotación de talento en la empresa.

Cuadro N° 1

Años	N° de empleados	%
De 1 a 5 años	14	50%
De 6 a 10 años	11	39%
De 11 a 15 años	2	7%
De 16 a 20 años	1	4%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 1



Interpretación: En la empresa Escoprond, S.A. de C.V. se puede observar que la rotación del personal es mínima, favoreciendo así la estabilidad laboral de los colaboradores.

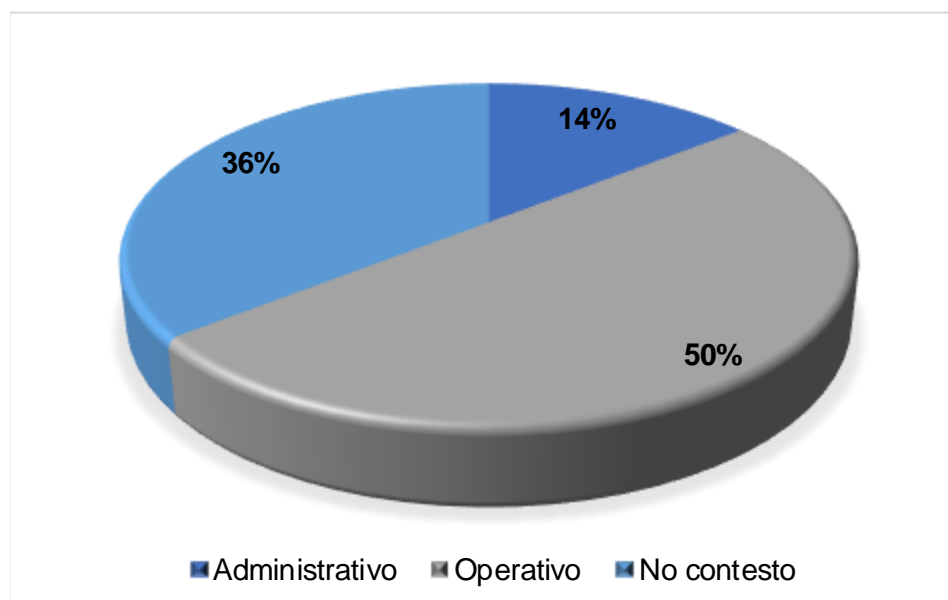
2. ¿Qué puesto desempeña en la empresa?

Objetivo: Identificar el área con mayor concentración de personal.

Cuadro N° 2

Características	Frecuencia	%
Administrativo	4	14%
Operativo	14	50%
No contesto	10	36%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 2



Interpretación: La mitad del personal que labora en la escuela de manejo se desempeñan en el área operativa, sin embargo, aún hay colaboradores que se limitan a identificar el rol que tienen dentro de la estructura organizativa.

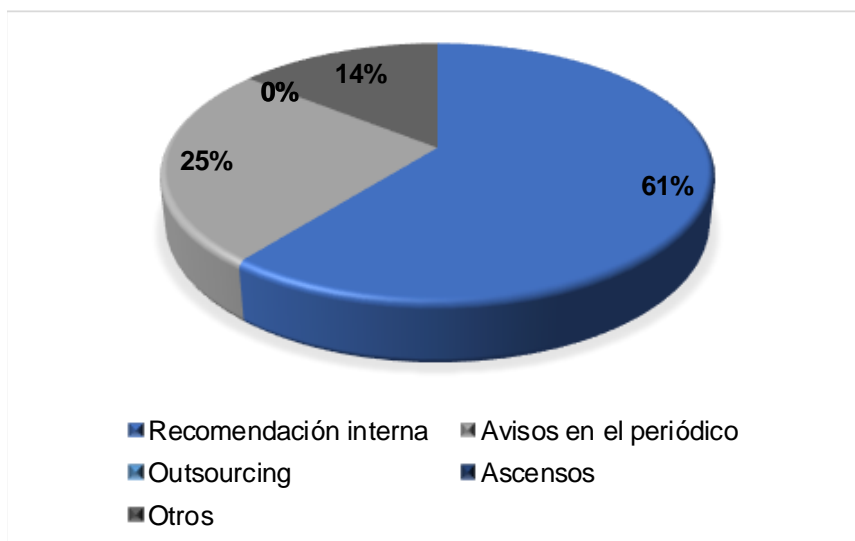
3. ¿Cómo se enteró de la oportunidad laboral, al momento de aplicar para la plaza que desempeña actualmente?

Objetivo: Conocer los medios de reclutamiento más utilizados por la empresa para la selección del personal.

Cuadro N° 3

Características	Frecuencia	%
Recomendación interna	17	61%
Avisos en el periódico	7	25%
Outsourcing	0	0%
Ascensos	0	0%
Otros	4	14%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 3



Interpretación: El método más utilizado para la selección de personal ha sido a través de recomendaciones internas, esto podría deberse a la falta de un departamento especializado a dicha actividad.

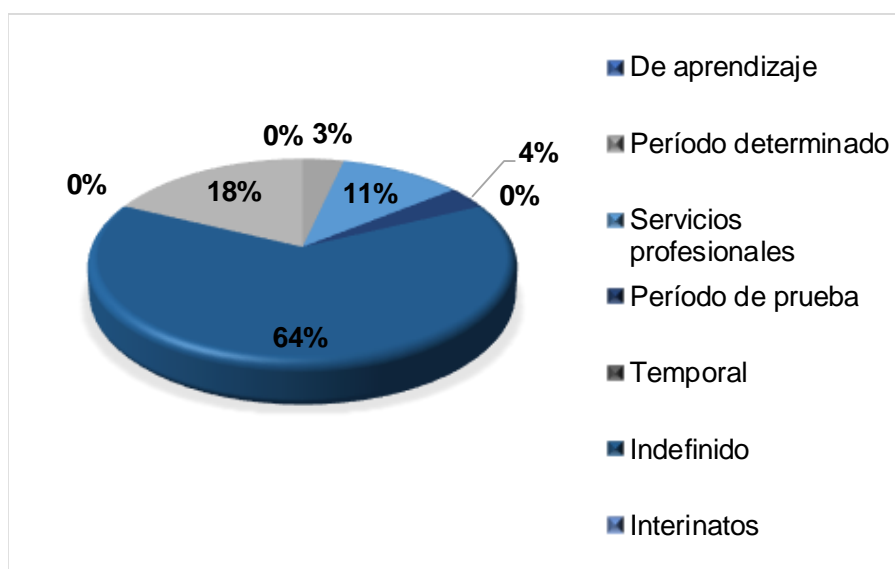
4. ¿Su tipo de contrato laboral es?

Objetivo: Conocer los tipos de contrato utilizados por la empresa, que permita visualizar el nivel de estabilidad que ofrece a sus colaboradores.

Cuadro N° 4

Características	Frecuencia	%
De aprendizaje	0	0%
Período determinado	1	4%
Servicios profesionales	3	11%
Período de prueba	1	4%
Temporal	0	0%
Indefinido	18	64%
Interinatos	0	0%
Otros	5	18%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 4



Interpretación: Como se puede observar en la gráfica el 64% de los colaboradores poseen contratos indefinidos, generando estabilidad laboral para el personal de Escopron, S.A. de C.V.

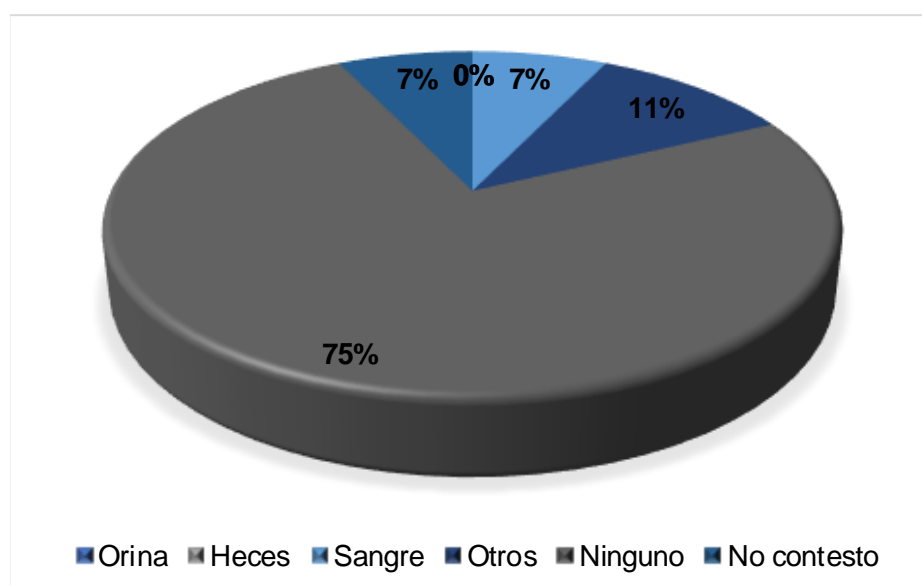
5. ¿Qué tipo de exámenes médicos le fueron solicitados, previo a su ingreso laboral a la empresa?

Objetivo: Identificar los exámenes médicos solicitados a los colaboradores para saber si es requisito indispensable de la empresa en el proceso de selección de personal.

Cuadro N° 5

Características	Frecuencia	%
Orina	0	0%
Heces	0	0%
Sangre	2	7%
Otros	3	11%
Ninguno	21	75%
No contesto	2	7%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 5



Interpretación: La mayor parte de colaboradores manifestó que la empresa no les exigió ningún tipo de examen previo a su ingreso a la empresa.

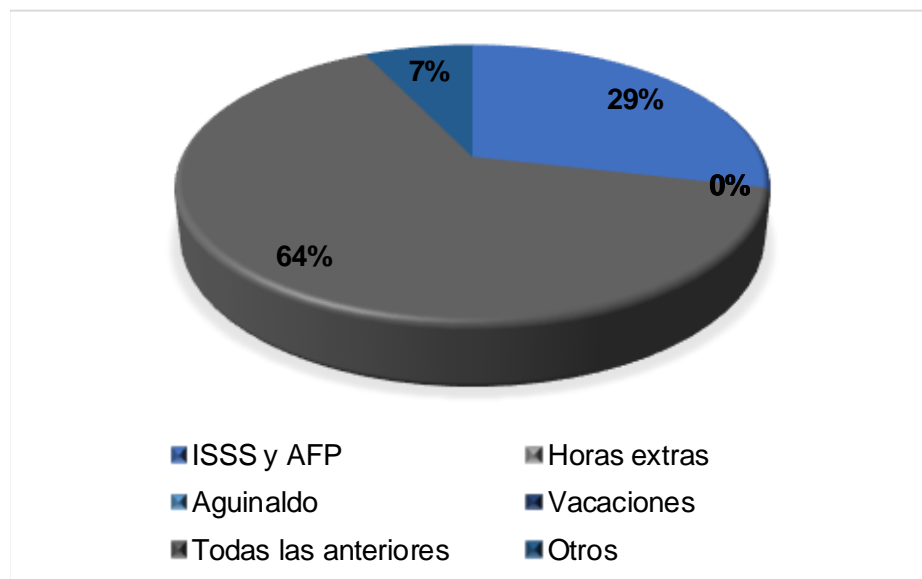
6. ¿Qué prestaciones le brinda la empresa?

Objetivo: Conocer las prestaciones que tienen los colaboradores para identificar si la empresa cumple con las que la ley exige.

Cuadro N° 6

Características	Frecuencia	%
ISSS y AFP	8	29%
Horas extras	0	0%
Aguinaldo	0	0%
Vacaciones	0	0%
Todas las anteriores	18	64%
Otros	2	7%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 6



Interpretación: Se puede constatar que efectivamente la empresa cumple con todas las prestaciones que la ley exige.

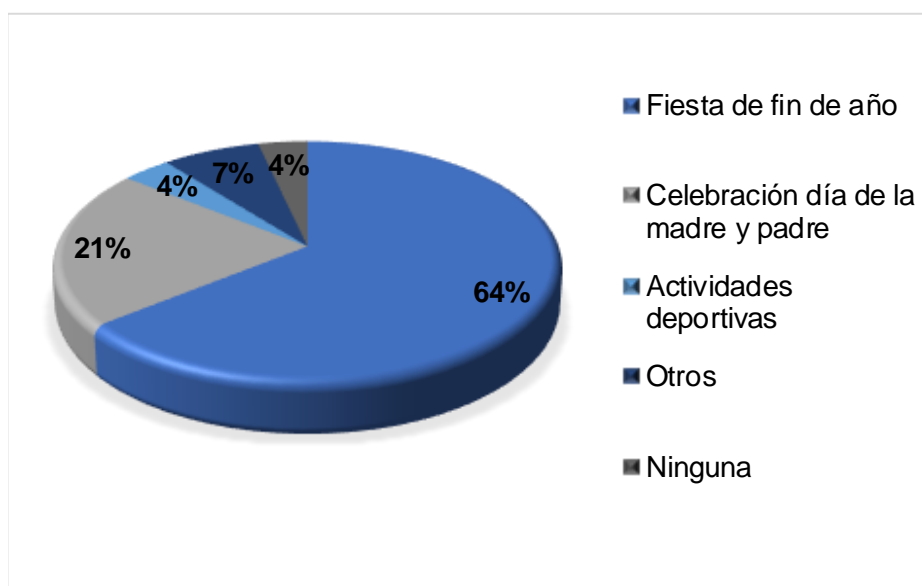
7. ¿Cuál de las siguientes actividades realizan en la empresa para incentivar a los colaboradores?

Objetivo: Conocer los tipos de incentivos otorgados a los colaboradores para motivarlos en su desempeño laboral.

Cuadro N° 7

Características	Frecuencia	%
Fiesta de fin de año	18	64%
Celebración día de la madre y padre	6	21%
Actividades deportivas	1	4%
Otros	2	7%
Ninguna	1	4%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 7



Interpretación: La empresa se interesa por brindarles incentivos como fiestas de fin de año, celebración del día de la madre y padre, actividades deportivas, entre otros, con el propósito de influenciar en su desempeño laboral.

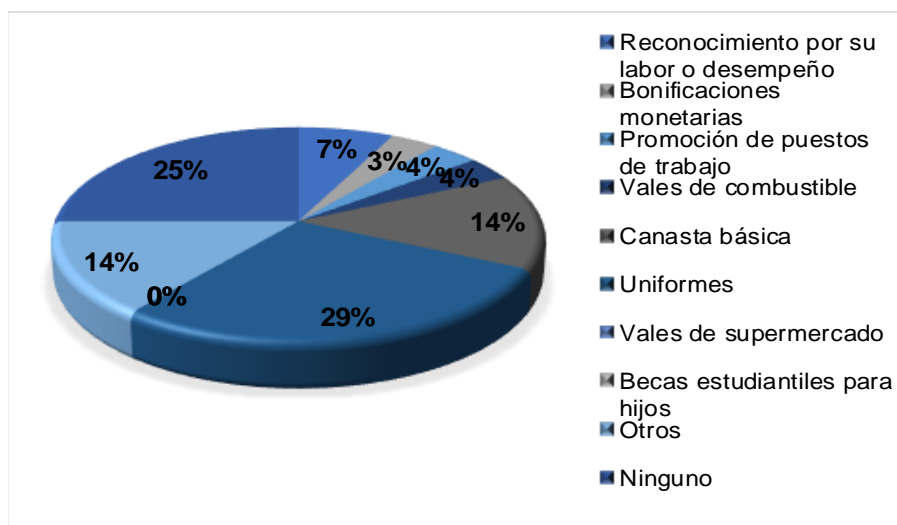
8. ¿Qué tipos de beneficios o incentivos recibe de la empresa?

Objetivo: conocer que otros beneficios le otorgan al personal para motivarlos en el desarrollo de sus actividades asignadas.

Cuadro N° 8

Características	Frecuencia	%
Reconocimiento por su labor o desempeño	2	7%
Bonificaciones monetarias	1	4%
Promoción de puestos de trabajo	1	4%
Vales de combustible	1	4%
Canasta básica	4	14%
Uniformes	8	29%
Vales de supermercado	0	0%
Becas estudiantiles para hijos	0	0%
Otros	4	14%
Ninguno	7	25%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 8



Interpretación: Algunos de los beneficios otorgados para motivar a los colaboradores a desarrollar sus actividades son: uniformes, canasta básica, reconocimientos simbólicos por su labor, bonificaciones monetarias, promoción de puestos de trabajo, vales de combustibles, entre otros.

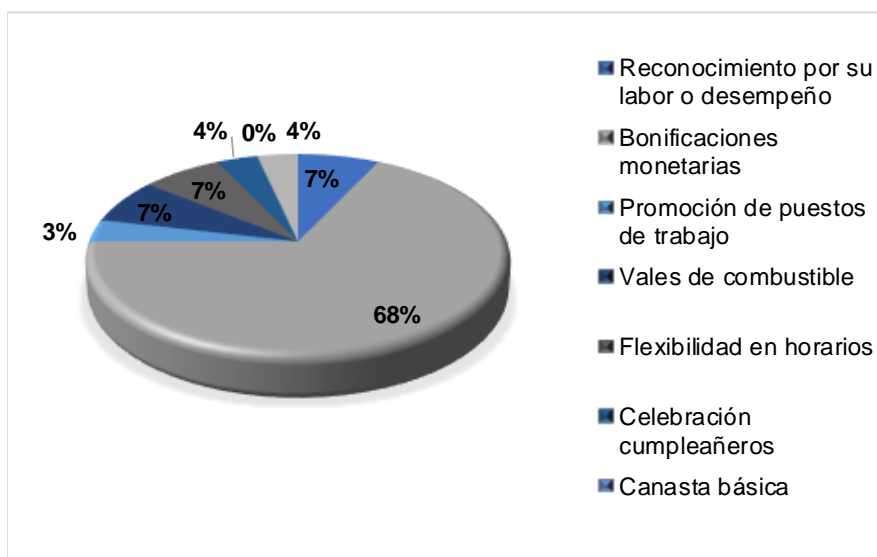
9. ¿Cuál sería el incentivo más agradable para usted?

Objetivo: Conocer si los incentivos otorgados a los colaboradores influyen en la motivación en el desempeño de sus actividades y si éstos logran satisfacer sus necesidades.

Cuadro N° 9

Características	Frecuencia	%
Reconocimiento por su labor o desempeño	2	7%
Bonificaciones monetarias	19	68%
Promoción de puestos de trabajo	1	4%
Vales de combustible	2	7%
Flexibilidad en horarios	2	7%
Celebración cumpleaños	1	4%
Canasta básica	0	0%
Otros	1	4%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 9



Interpretación: El personal que labora en la empresa considera que el incentivo que le motiva al desempeño de sus actividades es la bonificación monetaria, pues éste les permite satisfacer parte de sus necesidades básicas.

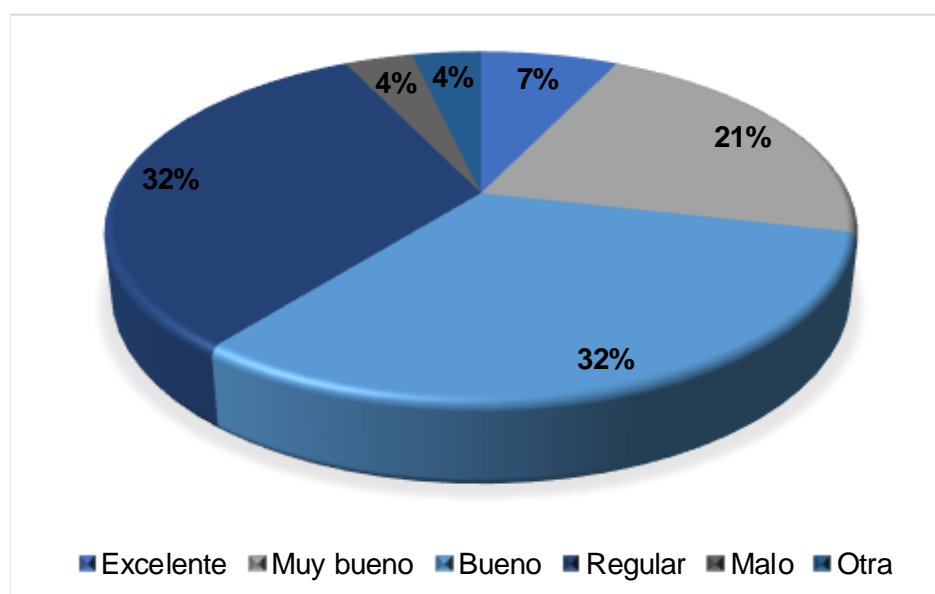
10. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?

Objetivo: Identificar si el ambiente laboral es el adecuado para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Cuadro N° 10

Características	Frecuencia	%
Excelente	2	7%
Muy bueno	6	21%
Bueno	9	32%
Regular	9	32%
Malo	1	4%
Otra	1	4%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 10



Interpretación: El personal considera que a pesar de que el ambiente no es excelente, es bueno para poder desempeñar sus actividades cotidianas.

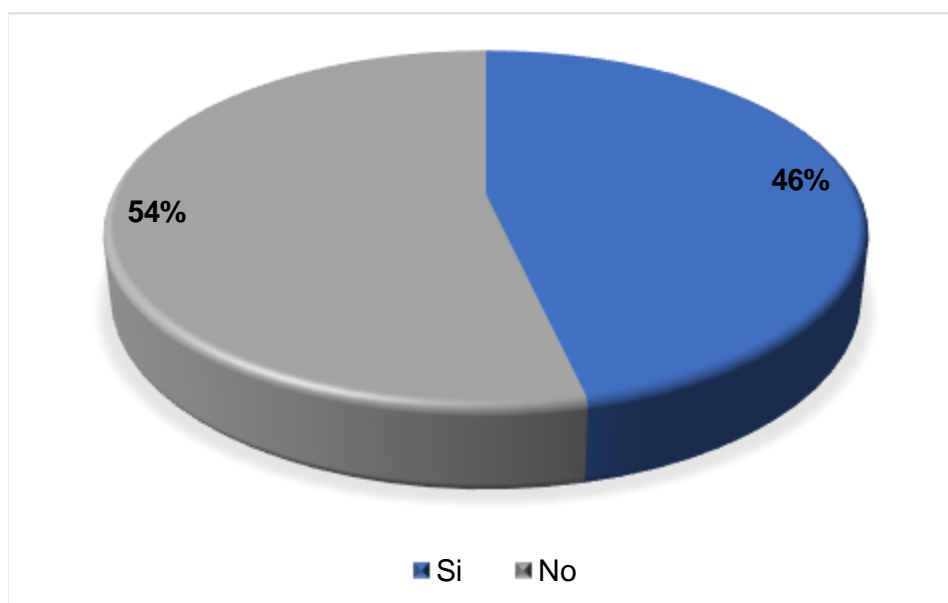
11. ¿Recibió inducción o capacitación al momento de ingresar a la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa proporciona al personal de nuevo ingreso los conocimientos y herramientas necesarios para el desempeño apropiado de sus actividades.

Cuadro N° 11

Características	Frecuencia	%
Si	13	46%
No	15	54%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 11



Interpretación: Se pudo constatar que la mayor parte de colaboradores consideran haber recibido los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

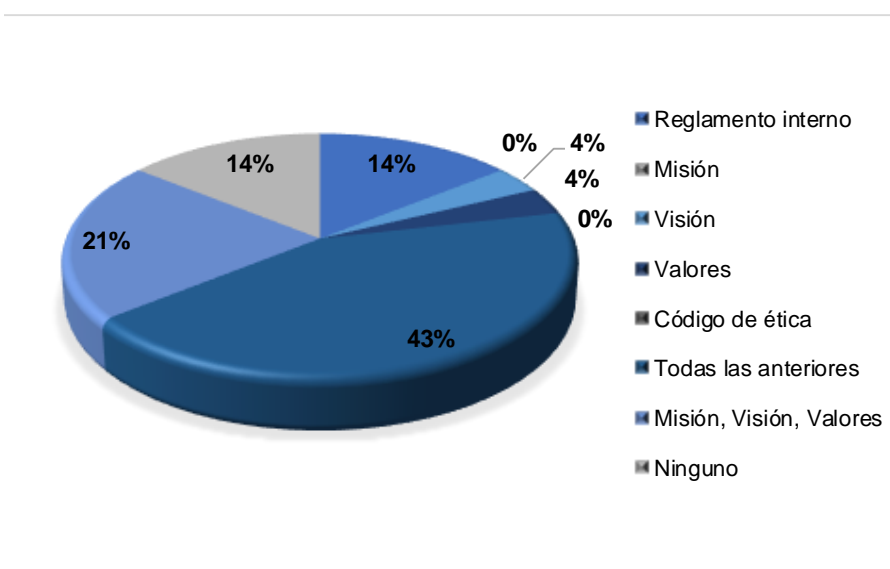
12. Del siguiente listado, ¿Cuáles tiene conocimiento que posee la empresa?

Objetivo: Identificar si el personal que labora en la empresa conoce sobre la existencia de los elementos generales que definen el rumbo que ésta debe de llevar.

Cuadro N° 12

Características	Frecuencia	%
Reglamento interno	4	14%
Misión	0	0%
Visión	1	4%
Valores	1	4%
Código de ética	0	0%
Todas las anteriores	12	43%
Misión, Visión, Valores	6	21%
Ninguno	4	14%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 12



Interpretación: La mayor parte de los colaboradores saben de la existencia de los elementos generales que posee la empresa, permitiéndoles identificar el rumbo que lleva la empresa y lo que se espera de ellos como colaboradores.

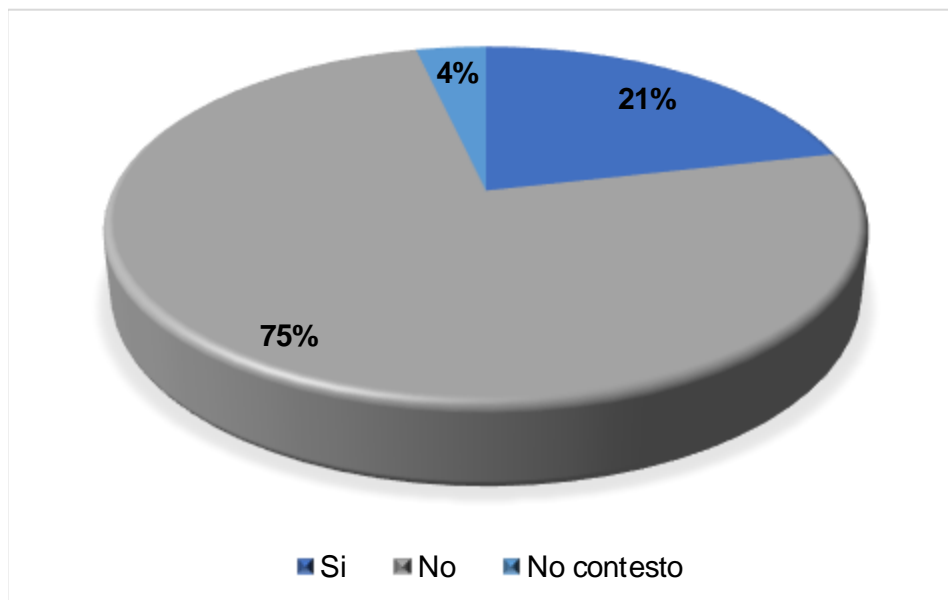
13. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones del puesto desempeñado dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa posee de un manual de funciones que sirva de orientación para el personal en el desempeño de sus actividades.

Cuadro N° 13

Características	Frecuencia	%
Si	6	21%
No	21	75%
No contesto	1	4%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 13



Interpretación: El rendimiento de los colaboradores puede verse afectado por la falta de un manual de funciones, que les sirva como guía en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

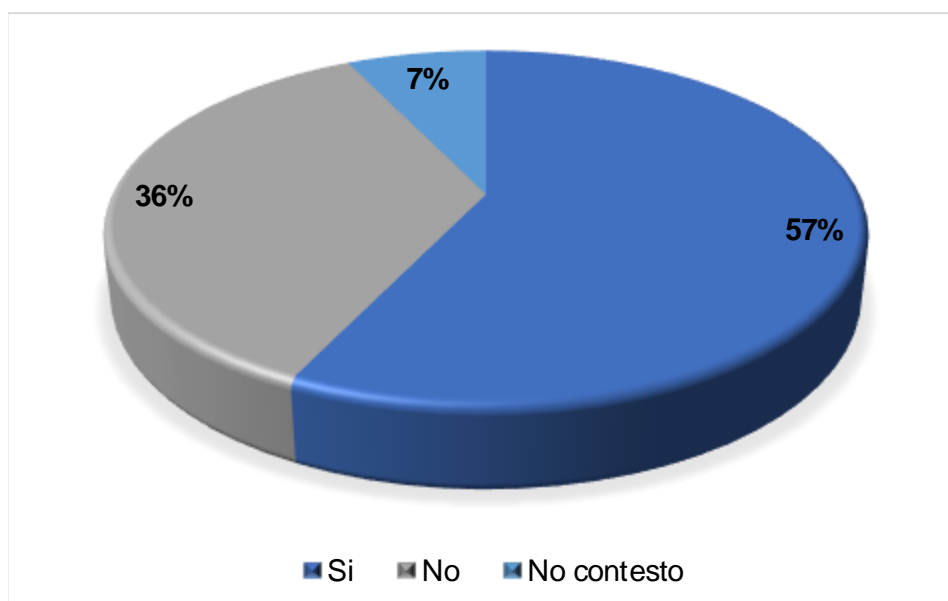
14. ¿Recibe capacitaciones constantemente?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un programa de capacitación que ayude a potencializar las habilidades de los colaboradores.

Cuadro N° 14

Características	Frecuencia	%
Si	16	57%
No	10	36%
No contesto	2	7%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 14



Interpretación: Los colaboradores manifiestan sobre el interés que tiene la empresa hacia la preparación profesional de sus colaboradores proporcionándoles capacitaciones constantemente.

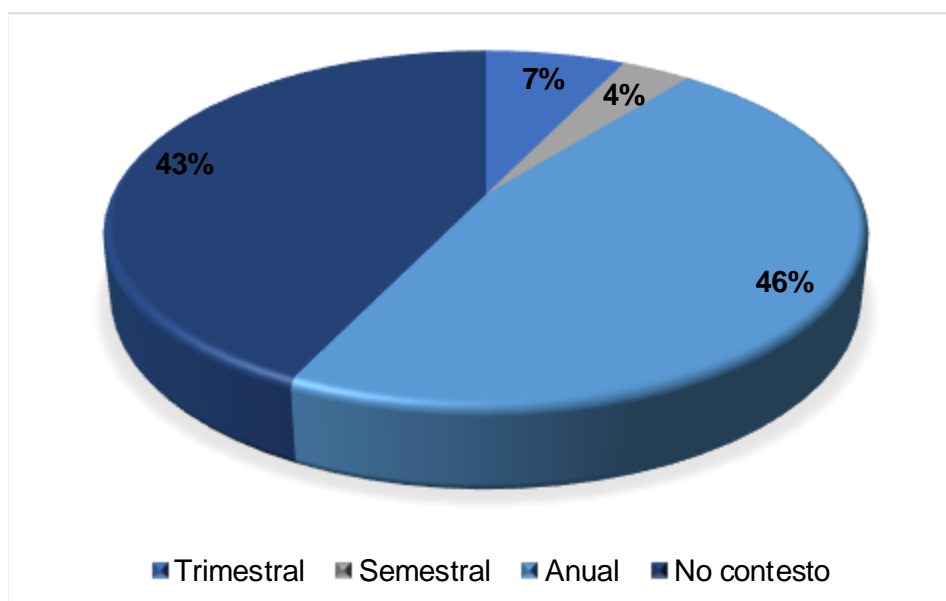
15. Si su respuesta fue si ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Objetivo: Constatar que las capacitaciones brindadas a los colaboradores sean proporcionadas en un periodo prudente acorde a un programa de capacitación a modo que no afecte sus actividades habituales.

Cuadro N° 15

Características	Frecuencia	%
Trimestral	2	7%
Semestral	1	4%
Anual	13	46%
No contesto	12	43%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 15



Interpretación: Según los resultados de las encuestas, los colaboradores reciben capacitaciones solamente una vez al año.

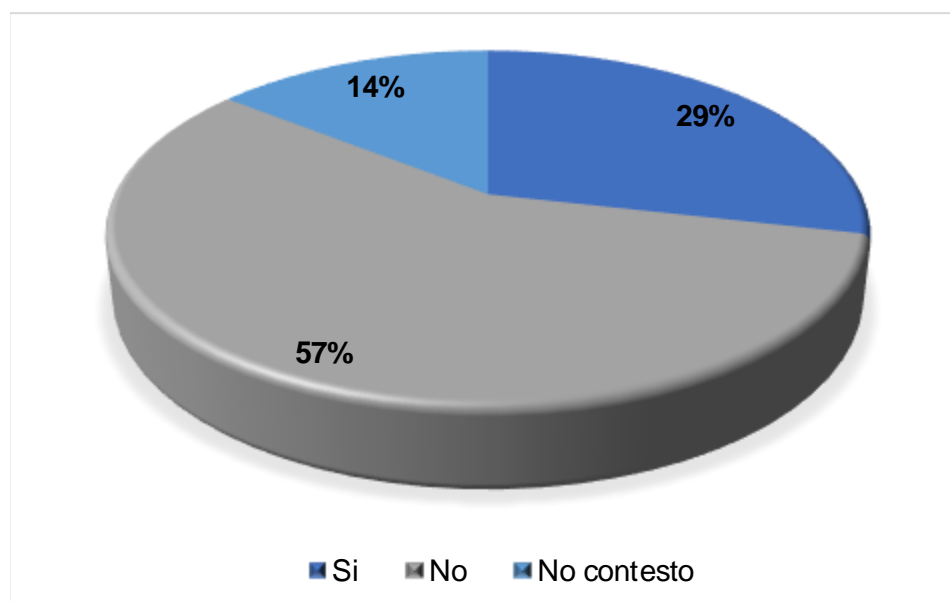
16. ¿La empresa le realiza evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Constatar la realización de evaluaciones del desempeño a los colaboradores, que sirva como parámetro para el desempeño adecuado de sus actividades.

Cuadro N° 16

Características	Frecuencia	%
Si	8	29%
No	16	57%
No contesto	4	14%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 16



Interpretación: En la empresa no realizan evaluaciones del desempeño, que permitan monitorear el comportamiento y desarrollo de las actividades de los colaboradores.

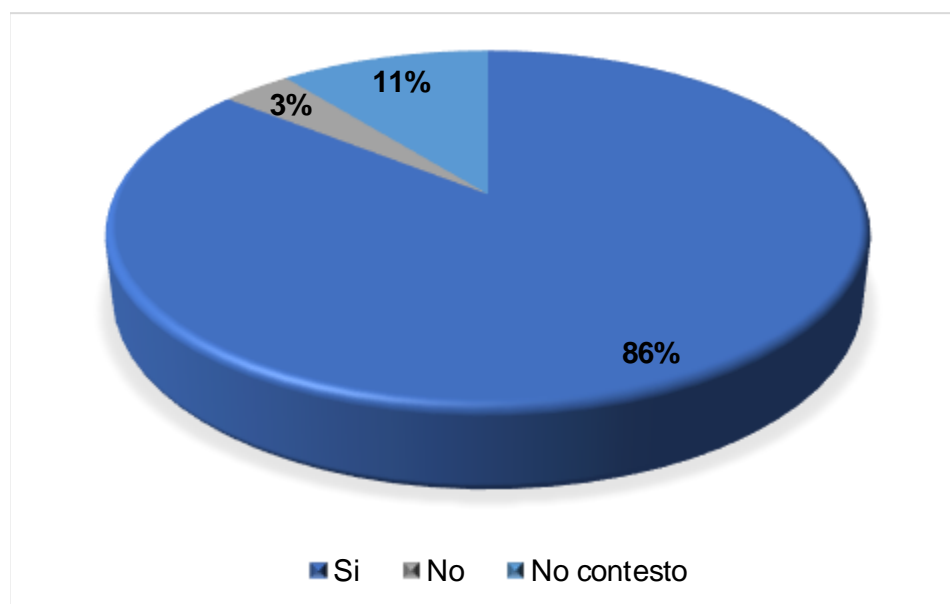
17. ¿Considera que realizar la evaluación de desempeño es importante?

Objetivo: Saber si los colaboradores consideran importante la evaluación de desempeño para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro N° 17

Características	Frecuencia	%
Si	24	86%
No	1	4%
No contesto	3	11%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 17



Interpretación: Los colaboradores confirmaron que cada cierto tiempo se les efectúa una breve entrevista donde se evalúa su desempeño, permitiéndoles ver la importancia que éstas tienen, debido al impacto que éstas generan en el desarrollo de sus actividades habituales.

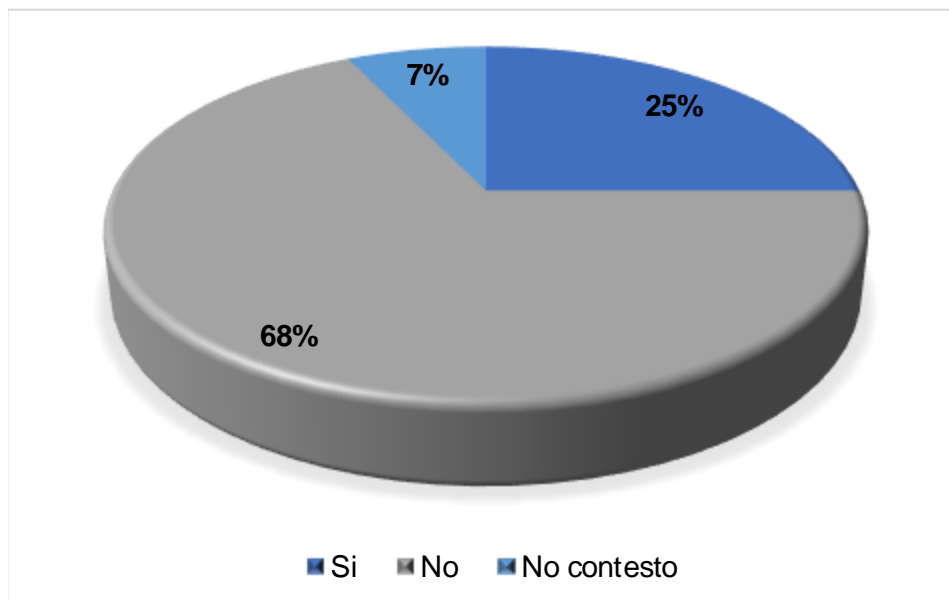
18. ¿Conoce sobre la existencia de un programa de seguridad, salud e higiene ocupacional?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con un programa de Seguridad, salud e higiene ocupacional que vele por el bienestar de todos sus colaboradores.

Cuadro N° 18

Características	Frecuencia	%
Si	7	25%
No	19	68%
No contesto	2	7%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 18



Interpretación: Se confirmó que la empresa carece de un programa de seguridad, salud e higiene ocupacional, que ayude a prevenir accidentes de trabajo.

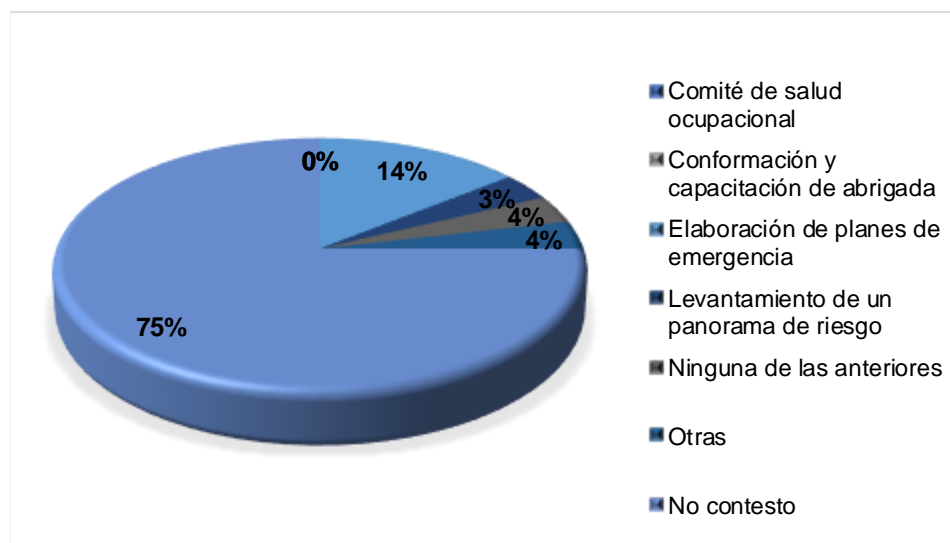
19. Si su respuesta fue si ¿Cuáles de las siguientes actividades enunciadas a continuación realiza para prevenir los accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales?

Objetivo: Identificar qué actividades realizan ante la falta de un programa de seguridad, salud e higiene ocupacional para prevenir accidentes o enfermedades profesionales.

Cuadro N° 19

Características	Frecuencia	%
Comité de salud ocupacional	0	0%
Conformación y capacitación de abrigada	0	0%
Elaboración de planes de emergencia	4	14%
Levantamiento de un panorama de riesgo	1	4%
Ninguna de las anteriores	1	4%
Otras	1	4%
No contesto	21	75%

Gráfico N° 19



Interpretación: Los colaboradores no contestaron, porque no tienen conocimientos de la existencia de este programa.

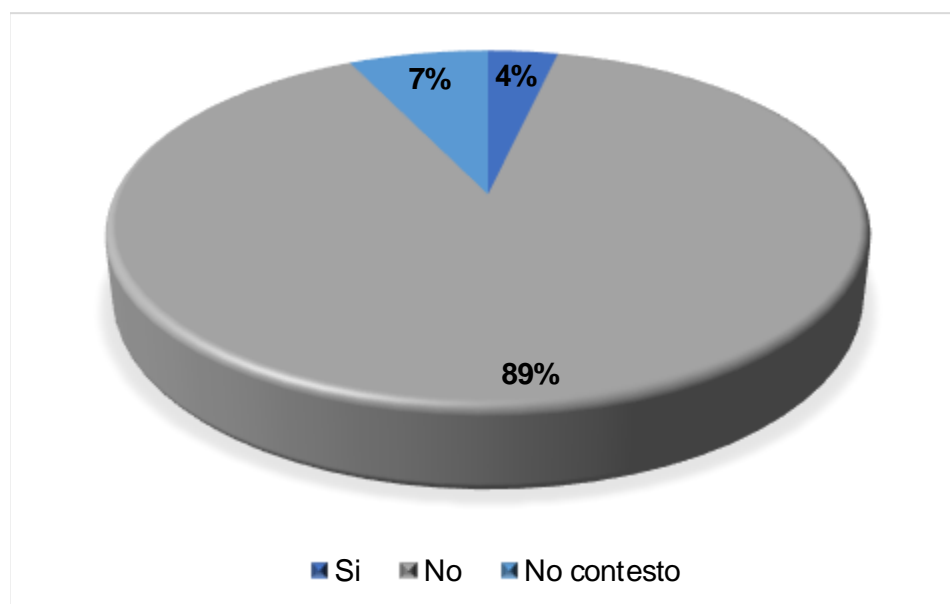
20. ¿Conoce de la existencia un departamento de Gestión de Talento Humano (RR.HH.) en la empresa?

Objetivo: Validar la existencia del departamento de Gestión de Talento Humano.

Cuadro N° 20

Características	Frecuencia	%
Si	1	4%
No	25	89%
No contesto	2	7%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 20



Interpretación: Se confirmó que la empresa no cuenta con un departamento de Gestión de Talento Humano que guíe y oriente al personal en el desarrollo de sus actividades.

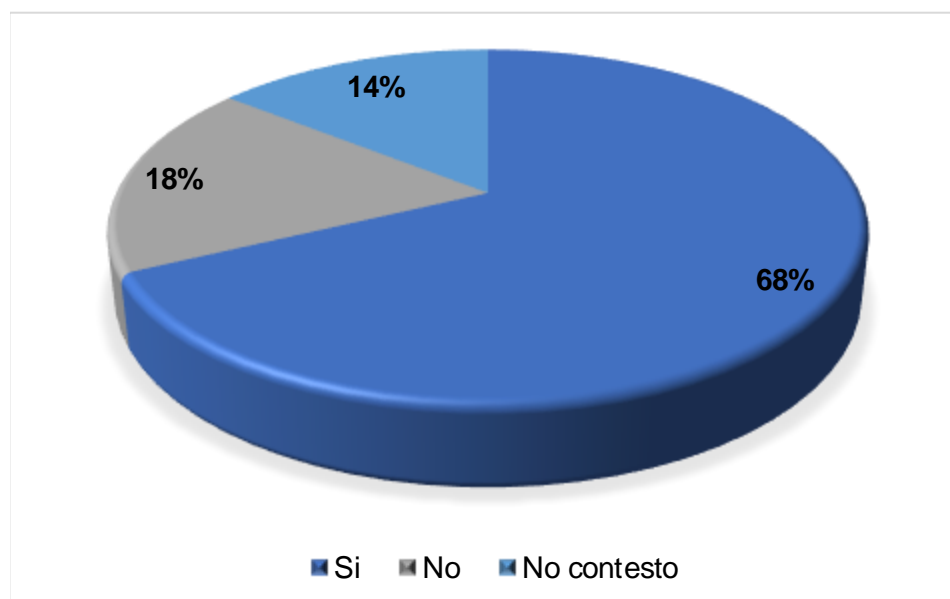
21. ¿Considera que la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano (Recursos Humanos) mejoraría el desempeño laboral de la empresa?

Objetivo: Identificar si los colaboradores consideran importante la creación del departamento de Gestión de Talento Humano para el desempeño laboral.

Cuadro N° 21

Características	Frecuencia	%
Si	19	68%
No	5	18%
No contesto	4	14%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 21



Interpretación: Los colaboradores consideran que si les beneficiara la creación del departamento en el desempeño de sus labores.

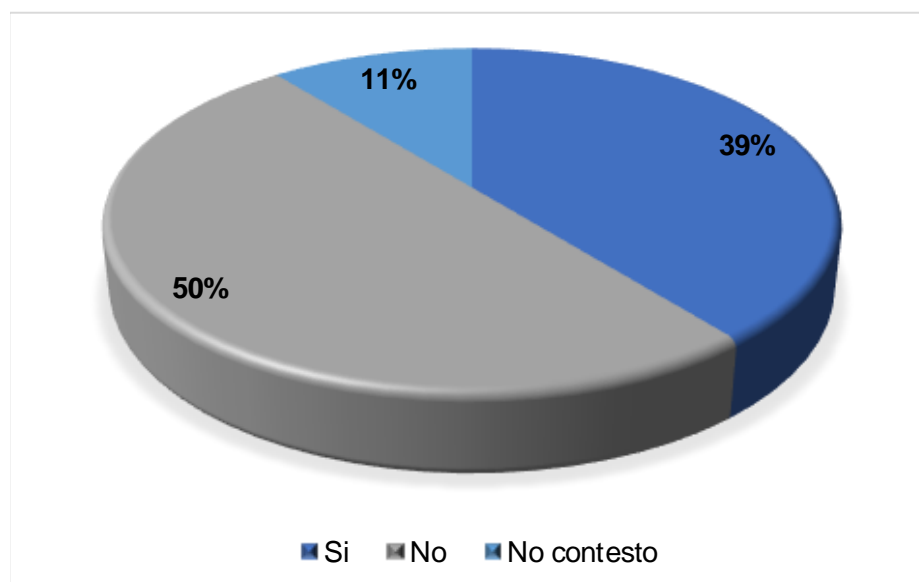
22. ¿Considera usted que existen actividades asignadas que no son de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar si los colaboradores consideran adecuada la distribución de actividades asignadas acorde al puesto de trabajo que desempeñan.

Cuadro N° 22

Características	Frecuencia	%
Si	11	39%
No	14	50%
No contesto	3	11%
TOTAL	28	100%

Gráfico N° 22



Interpretación: La mayor parte considera que las actividades asignadas si corresponden al puesto que desempeñan dentro de la empresa, sin embargo, otros opinan que se les ha asignado actividades adicionales a las que les corresponden habitualmente.

ANEXO N° 2.

Resultados de las entrevistas realizadas a gerentes y subgerentes.

Resultados de entrevistas.

Objetivo: Identificar las necesidades del personal para la creación del departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa Escoprond, S.A. de C.V.

N°	Pregunta	Entrevista N° 1 (Presidencia)	Entrevista N° 2	Entrevista N° 3	Entrevista N° 4	Entrevista N° 5
01	¿Actualmente existe un área encargada de la Gestión de Talento Humano?	No tenemos el personal que se requiere para esta área, lo que necesitamos es formar una oficina que se encargue exclusivamente de eso.	Aun no existe un área dedicada al recurso humano.	No hay un área directamente que vele por el talento humano.	No, eso es lo que necesitamos actualmente.	No está formada esa área. Pero si es necesaria.
02	Si su respuesta es no ¿Cómo realiza la Gestión de Talento Humano?	Yo soy la persona encargada de realizar algunas actividades del recurso humano y lo relacionado a	En la agencia que estoy a cargo soy la persona que realiza algunas de las actividades de recurso humano e informo al director.	En algunas actividades yo soy el encargado, pero siempre informo al director.	El único encargado es el director que se encuentra en la casa matriz.	Ayudo con algunas actividades e informo al director.

		pagos es contabilidad.				
03	¿Qué medios utiliza para el reclutamiento del personal?	Le enviamos la información necesaria al Ministerio de Trabajo, para que sea publicada en la página web.	Algunas veces avisos en periódicos.	Algunas veces por recomendación interna.	Por medio de avisos en el periódico.	Recomendación interna
04	¿Aplica algún proceso específico de selección?	Del grupo de personas que nos envía el Ministerio de Trabajo, entrevisto a los primeros que se presentan y si ellos reúnen los requisitos, se le da la oportunidad y a los demás se les dice que ya fue ocupada la	Por medio de la entrevista se ven las cualidades de la persona y si esta acta para el puesto.	Mediante la entrevista.	Por medio de entrevista.	La entrevista.

		<p>vacante.</p> <p>Posteriormente se les hace pruebas sobre la educación vial, tienen que pasar una prueba sobre conducción vehicular defensivo, esto solo se aplica a los instructores.</p>				
05	¿Se realiza algún tipo de inducción a los colaboradores nuevos en la entidad?	<p>Si, se les da información general de lo que deben hacer y que no tienen que hacer. Reciben una capacitación de una semana sobre las tareas que van a desarrollar en el que se les da a</p>	<p>Si. Cuando ya están contratados reciben se les capacita durante una semana.</p>	<p>Sí, siempre reciben una capacitación pagada al iniciar labores.</p>	<p>Si, una semana de capacitación antes de iniciar labores.</p>	<p>Si, se capacita por una semana.</p>

		conocer que se quiere de él y que debe aprender.				
06	¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de políticas, valores institucionales, reglamento interno, ubicación en la organización y funciones a realizar?	Si, en la semana de capacitación se les da a conocer todo lo necesario sobre la empresa.	Si, en la semana de inducción se les da a conocer información general de la empresa.	Durante la capacitación de inducción se le brinda esa información.	Si, en la capacitación.	Si, durante el período de la capacitación.
07	¿Cuentan con un manual de funciones de los colaboradores?	Hay una guía para el área de los instructores y si tienen alguna duda o consulta me la preguntan y yo les resuelvo. Pero	No	No	No	Sí

		desde la inducción se le asigna lo necesario para que pueda trabajar.				
08	¿Realiza algún tipo de evaluación de desempeño?	Anualmente el Viceministerio de transporte e INSAFORP realizan una prueba teórica y práctica para acreditarlos o no. Pero como empresa solo hacemos observaciones del comportamiento, presentación, desenvolvimiento y tomamos de referencia la opinión de los	No	No	No	Sí

		clientes a quienes se les realiza una encuesta de forma aleatoria.				
09	¿Considera que es necesario evaluar el desempeño de sus colaboradores?	Sí, para conocer el nivel de productividad de cada uno de ellos.	Sí, en toda empresa es necesario.	Siempre es necesario conocer el nivel de desempeño.	Si es necesario. Para tener más claro el desarrollo del personal.	Si, permite conocer cómo se desempeña el personal.
10	Si su respuesta es sí ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño de sus colaboradores?	Como empresa cada en cargado de departamento observa a sus colaboradores y si ellos ven alguna falla o error son los que los corrigen, si después de eso no obedece, entonces me encargo de dar el seguimiento mediante una conversación y si	No se realiza evaluación, solo se observa el comportamiento, a presentación, responsabilidad, desenvolvimiento y solo cuando hay algún problema se le llama la atención mediante una conversación.	Cuando hay algún problema se aplica la comunicación verbal para solucionarlo.	Solo la evaluación que realiza INSAFORP y el VMT.	De forma verbal

		sigue el problema le emito una amonestación con el formato del ministerio de trabajo y él la firma.				
11	Piensa que ¿Sería bueno realizar la evaluación?	Sí	Sí, sería excelente aplicarlo.	Sí	Sí	Sí
12	¿Quiénes realizan las evaluaciones de desempeño en la organización?	Cada encargado de departamento observa a sus colaboradores, cuando ellos no logran controlar un problema me involucro como director de la institución y soy el encargado de emitir las amonestaciones.	No tenemos quien lo aplique, solo cada encargado de área observa y guía a sus colaboradores.	Los problemas se solucionan entre jefe y empleado. Pero evaluación solo la que realiza INSAFORP y el Viceministerio de Transporte	El colaborador se autoevalúa.	El jefe de área.

13	Una vez evaluados los colaboradores realizan algún seguimiento.	Como no hay una evaluación establecida de parte de la empresa, solo cuando se da algún problema, el que lo detecta es el encargado del área y si este no logra solucionarlo pasa a mi persona y si es necesario se le aplica una amonestación.	Solo cuando vemos un problema le damos seguimiento hasta que es solucionado.	Ninguno	Utiliza el diagnóstico para trabajar sobre las debilidades encontradas.	Se utiliza el diagnóstico para trabajar sobre las debilidades encontradas.
14	¿Realizan algún tipo de capacitación a sus colaboradores?	No, no se aplica porque con el paso del tiempo el empleado llega a desempeñarse bien. Si hay alguna reforma son ellos	Cada empleado tiene la obligación que actualizarse a las reformas y actualización de leyes viales si son instructores.	Ninguno.	Actualización de leyes viales	Cuando hay actualizaciones de leyes viales.

		los que se tienen que actualizar de forma personal, en el caso de los instructores ellos se tienen que ir integrando a los cambios, pero la empresa no les brinda ningún tipo de capacitación a parte de la de inducción.				
15	¿Con qué frecuencia realiza estas capacitaciones?	Solo la de inducción cuando inician a laborar con nosotros.	No se realizan capacitaciones, solo cuando comienza labores.	No hay capacitación adicional de la inducción.	Una vez al año	Una vez al año.
16	¿Qué medios utiliza para detectar si es necesario capacitar a los empleados?	Ningún medio.	Como no hay programa de capacitación, no lo aplicamos.	Por recomendación de los jefes de área.	Cuando lo recomienda el jefe de área.	En base al diagnóstico de evaluación de desempeño.



17	¿Cómo se da el ajuste salarial de los colaboradores?	Ya está establecido en cada puesto cuál será su salario y no se realiza ningún ajuste salarial. Pero si se les otorgan bonos cuando considero necesario de acuerdo a su desempeño que he observado, como forma de incentivo o cuando muchos de sus clientes han tenido satisfacción alta por los servicios que el brindo.	El director general de la empresa decide si se otorga algún bono como motivación, pero no hay ajuste salarial, cada puesto mantiene su salario ya establecido.	Por antigüedad	Esa es una decisión de la gerencia. Es el director el que decide.	Mediante la curva salarial establecida.
18	¿Existe algún incentivo no	Se celebran los cumpleaños de los empleados,	Si, hacemos viajes turísticos.	No	Sí, paseos turísticos, la	No

	económico para los empleados?	hacemos viajes turísticos para botar el estrés, celebración de fin de año por agencia y canasta navideña.			celebración navideña.	
19	¿Cuáles de los siguientes tipos de contrato se realizan en su entidad?	El indefinido	Periodo de prueba.	Contrato indefinido	Por periodo de prueba.	Contrato indefinido
20	¿Tiene alguna especificación de la edad para la contratación?	No estigmatizó a los adultos ya que no tienen la habilitada de instructor.	Tiene que ser mayor de edad.	Siendo mayores de edad nos enfocamos en su perfil.	Se evalúa en base al perfil. Pero tiene que ser mayor de 18 años	A partir de los 18 años.
21	¿Poseen reglamento interno, misión, visión, políticas y valores?	Si contamos con ello.	Si tenemos visión, misión y valores	Sí	Sí	Sí
22	¿Existe un programa de	Están asegurados, se envían a	Ninguno	No	No	Sí

	seguridad, salud e higiene ocupacional?	hospital privado, los instructores cuentan con seguro médico y con la misma póliza del vehículo.				
23	Respecto a la información del personal esta se maneja en:	Mediante medio digital.	En folders de hojas de vida.	En folders de hojas de vida.	En los folders de hojas de vida.	En los folders de hojas de vida.
24	¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?	Es agradable.	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
25	¿Qué expectativas tiene del departamento de recursos humanos?	Que el personal contratado sea adecuado al cargo, ya que actualmente solo el presidente puede firmar y tomar esa decisión.	Que ayude con la administración del recurso humano	Sería bueno un departamento de recursos humanos para el control del personal.	Sera de mucha ayuda con el personal.	
26	¿Qué beneficios considera que	El personal tendría una mejor dirección	Sería de gran ayuda para nosotros como	Se tendría un mejor control de	Personal adecuado, que	Será una buena herramienta

	tendría la creación del departamento de recursos humanos?	y la selección del personal sería la más idónea según los requisitos del puesto.	empresa, para elegir excelente personal y hacer crecer o mejorar la empresa.	contratos, despidos, selección idónea del personal.	pueda llenar las expectativas del cliente y un orden con el personal.	para la empresa y de mucho beneficio para los empleados.
27	¿Qué expectativas tienen los accionistas acerca de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano?	Que es una mejora para el crecimiento de la empresa.	Que sería de gran ayuda para la empresa, para tener un orden	Que ayudará con la administración del personal.	No contestó.	Sera magnifica su creación.

ANEXO N° 3. Oferta de empleo.

	
<p>SE BUSCA</p> <p>INSTRUCTOR DE ESCUELA DE MANEJO</p> <p>DETALLE DE LA OFERTA</p>	
Área de la empresa:	Servicios.
Cargo solicitado:	Instructor/a.
Puestos vacantes:	1
Tipo de contratación:	Tiempo completo
Nivel de experiencia:	De 3 a 5 años.
Género:	Indiferente.
Edad:	30 / 50
Salario máximo (USD):	-
Salario mínimo (USD):	-
Vehículo:	Indiferente.
País:	El Salvador
Departamento:	San Salvador
DESCRIPCION DE LA OFERTA.	
<ul style="list-style-type: none"> » Experiencia en enseñar a conducir. » Conocimientos de las leyes de tránsito. » Conocimientos básicos de mecánica automotriz. » Paciencia. » Amabilidad. » Licencia vigente. 	
	

ANEXO N° 4.
Manual de procedimientos.

ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR
ESCOPROND, S.A. DE C.V.



ESCUELA
PROFESIONAL
DEL
CONDUCTOR


2020

Manual

de

Procedimientos

ESCOPROND. S.A. DE C.V.

 33 Av. Nte. y pje San
José N° 12-D Residencial
Decapolis, San Salvador.

 2261-1699 ; 2260-5099

 escoprond2007@hotmail.com

 *Escuela de Manejo Escoprond*

Índice.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



CÓDIGO: _____

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE
TALENTO.**

AUTORIZADO POR:

(NOMBRE)

JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

REVISADO POR:

(NOMBRE)

PRESIDENCIA

Fecha de creación:

Fecha de última modificación:

Fecha de vigencia:

Versión:

Índice.

A. Objetivo	44
B. Alcance	44
C. Aspectos generales	44
D. Lineamientos de reclutamiento, selección y contratación de personal	44
E. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal	50
G. Bitácora de actualizaciones	53

A. Objetivo.

Establecer mecanismos que permitan reclutar y seleccionar candidatos a nivel interno y externo para proveer a la organización el talento humano idóneo; mediante herramientas y técnicas innovadoras que garanticen la excelencia del talento.

B. Alcance.

Este procedimiento aplica para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, donde participan:

Jefe inmediato.

Jefe de Gestión de Talento Humano.

Asistente de Gestión de Talento Humano.

C. Aspectos generales.**1. Definiciones.**

- a. **Reclutamiento de personal:** proceso de atraer a la organización, individuos o solicitantes de forma oportuna en suficiente número y con las debidas cualidades.
- b. **Reclutamiento interno de personal:** proceso que busca cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores.
- c. **Reclutamiento externo de personal:** proceso que busca cubrir la plaza mediante recurso de personal que no pertenece al talento que posee la empresa.
- d. **Selección de personal:** inicia desde la clasificación de hojas de vida o currículos de los candidatos reclutados, hasta que el jefe inmediato solicitante realiza la entrevista final con el candidato seleccionado.

D. Lineamientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.**1. Reclutamiento de personal.**

- a. La Jefatura de departamento debe enviar al departamento de Gestión de Talento Humano el formulario de requisición de personal llenado, firmado y autorizado por la presidencia, con los requerimientos del puesto.

- b. Al final del mes, el Asistente de Gestión de Talento Humano deberá de notificar al Jefe de Gestión de Talento Humano todas las bajas de personal (despidos, renunciaciones y abandono laboral) que se han presentado en la empresa, tanto de colaboradores de agencias como de la casa matriz. Sin embargo, el proceso de reclutamiento y selección iniciará únicamente cuando el jefe o Gerente de área genere la requisición de personal.
- c. Toda plaza que sea generada por:
 - ✓ Sustitución (plaza aún cubierta) o vacante (plaza habilitada) será el jefe inmediato quien genere la requisición de personal.
 - ✓ Plaza nueva presupuesta y no presupuestada será el Gerente de la agencia que genere la requisición de personal.
- d. El tiempo estipulado para realizar el proceso de reclutamiento y selección a un candidato, una vez autorizada la requisición de personal es de 30 días calendario como máximo.
- e. Es responsabilidad de la Jefatura de Gestión de Talento Humano proponer al nuevo empleado el salario a devengar para cada posición de acuerdo con escala salarial vigente.
- f. Los procesos de reclutamiento interno serán notificados por parte del Departamento de Gestión de Talento Humano, por medio de correo electrónico a todo el personal de la empresa, de acuerdo con el requerimiento de la unidad solicitante y/o naturaleza del puesto.
- g. El jefe inmediato de cada área deberá apoyar al departamento de Gestión de Talento a identificar posibles candidatos internos idóneos para futuras promociones según perfil requerido.
- h. Todo empleado que tenga interés de participar en un proceso para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa deberá obtener el visto bueno de su jefe inmediato, este último es quien enviará una solicitud vía correo electrónico al Jefe de Gestión de Talento Humano para que sea incluido en el proceso de selección, justificando su desempeño y el cumplimiento de requisitos del perfil definidos para el cargo al cual desea aplicar.
- i. Los candidatos externos no podrán optar a un puesto dentro de la empresa, si tiene familiares con cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad según "relación por consanguinidad".

- j. **Banco de candidatos.** El personal de Gestión de Talento Humano llevará electrónicamente un banco de candidatos o un archivo físico de hojas de vida (currículum vitae) de los participantes que aplican para ocupar un puesto dentro de la empresa y mantendrá un archivo físico/electrónico de los candidatos potenciales para diferentes vacantes, que contenga la información necesaria, para el momento en que se requiera: currículum vitae, resultados de evaluaciones, referencias y cualquier otra información que se posea.

2. Selección de personal.

- a. Todo candidato a ocupar un puesto dentro de la empresa realizará el proceso de selección sin excepción, salvo los Gerentes de sucursal y cualquier otro cargo que sea considerado por la Presidencia.
- b. La Presidencia podrá autorizar mediante correo electrónico excepciones para la realización del proceso de reclutamiento y selección correspondiente, tanto para candidatos internos, externos o contrataciones. Este correo deberá ser anexado al expediente como soporte de la autorización.
- c. Todo candidato realizará las pruebas psicológicas, técnicas y de conocimiento, de acuerdo a la naturaleza del cargo al que aplica según "Listado de Baterías para cada prueba", las cuales quedarán sin validez después de 6 meses de su realización, por lo que, si el candidato sea interno o externo y participa nuevamente en un proceso de selección posterior a ese periodo, se deberá someter nuevamente a las pruebas requeridas.
- d. El departamento de Gestión de Talento Humano, presentará al jefe inmediato solicitante al menos 3 candidatos que cumplan con el perfil requerido para el puesto.
- e. Toda persona que solicite reingreso deberá ser únicamente porque su retiro de la empresa fue por renuncia; y su expediente no cuenta con amonestaciones de carácter grave. Al candidato solo le será autorizado un reingreso y deberá de cumplir el proceso de selección como si fuese la primera vez.
- f. Tabla de ponderación de selección: Para facilitar la selección del personal se establece la siguiente tabla de ponderaciones:

Detalle	Ponderación
Curriculum Vitae	5%
Referencia laboral	5%
Prueba psicológica	30%
Prueba de conocimientos	40%
Formulario de entrevista inicial (Gestión de Talento Humano)	5%
Formulario de entrevista final (Departamento solicitante)	5%
Exámenes médicos	10%
Total	100%

Para que una persona sea seleccionada debe de obtener un porcentaje mayor o igual al 70%.

- g. **Referencias laborales y personales.** La verificación de referencias laborales y personales se solicitará por medio de llamadas telefónicas y por escrito cuando el caso lo amerite. Para el caso de “verificación de referencias laborales” se realizarán en los próximos 5 días, al elegir la terna con una persona que el candidato hubiera laborado directamente y tendrá que ocupar puestos superiores a los ocupados por el candidato. En caso de no contactar al jefe inmediato para realizar las referencias laborales, éstas se realizarán con el departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa en que laboró el candidato.

En las referencias laborales, el personal de reclutamiento deberá indagar los siguientes aspectos:

- ✓ Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores.
- ✓ Solvencia en las relaciones interpersonales.
- ✓ Asistencia, puntualidad y calidad en la presentación de los trabajos.

Se deberá de realizar de preferencia dos referencias personales, en las que se deberá indagar lo siguiente:

- ✓ Hábitos.
- ✓ Conductas observables y calidad en las relaciones sociales.
- ✓ Situación familiar.
- ✓ Verificación de estudios realizados.
- ✓ Verificación de situación laboral.

3. Entrevistas.

- a. Se realizarán dos tipos de entrevistas para el proceso de selección de personal, una inicial y otra final. La “entrevista inicial” será realizada por el departamento de Gestión de Talento Humano para conocer si el candidato cumple con el perfil del puesto a cubrir. La “entrevista final” la realizará la persona designada del área solicitante, en algunos casos a solicitud de éste podrá acompañar el personal del departamento de Gestión de Talento Humano.
- b. El departamento de Gestión de Talento Humano será el responsable de coordinar y programar las entrevistas de los candidatos con la persona designada del área solicitante.
- c. Los resultados de la entrevista serán documentadas en los formularios entrevista inicial y entrevista final. Estos formularios deberán ser entregados al personal responsable del proceso, para que sean archivadas en el expediente del candidato.

4. Informe de evaluación.

- a. Será responsabilidad del asistente de Gestión de Talento Humano analizar la información de la entrevista y pruebas aplicadas para elaborar el “informe ejecutivo” donde recomendará al candidato que haya obtenido mejores resultados y que cumplan con el perfil del cargo.
- b. El informe deberá ser entregado al jefe inmediato solicitante
- c. El informe deberá contener:
 - ✓ Información general del candidato y de la posición.
 - ✓ Resumen de los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas.
 - ✓ Recomendación del que realiza el proceso.
- d. Es responsabilidad del jefe inmediato solicitante leer y considerar las recomendaciones realizadas por parte del personal de reclutamiento y selección, sin embargo, él puede tomar una decisión contraria al momento de la contratación del candidato.
- e. El jefe inmediato solicitante contará con 3 días hábiles para la revisión del informe.

5. Contratación del personal.

- a. Para la contratación de personal por servicios profesionales, no se requerirá la presentación de terna de candidatos, bastará con un candidato que cumplan con el perfil requerido.
- b. El candidato a contratar deberá proporcionar la documentación de acuerdo a la lista requerida para la elaboración del expediente del empleado.
- c. Es responsabilidad del Asistente de Gestión de Talento Humano coordinar la lectura y llenado del formulario de seguro médico hospitalario, el cual deberá ser anexado en el expediente.
- d. El Contrato de Trabajo Individual, podrá ser por tiempo indefinido (plaza permanente) o de carácter eventual, la cual se realizará por medio de un Contrato Individual por prestación de Servicios Profesionales donde se estipulará el tiempo de duración laboral.
- e. Para la contratación fija se generarán tres contratos originales, uno se enviará al Ministerio de Trabajo, el otro quedará en poder del departamento de Gestión de Talento Humano y la última se le entregará al empleado.
- f. Para la contratación plaza temporal (Contratación por Servicios profesionales) se generarán dos contratos originales, una para el departamento de Gestión de Talento Humano y otra para el empleado).
- g. Todo pago al empleado se realizará a través de una cuenta en el banco en vigencia de acuerdo a requerimiento del mismo.
- h. Todo empleado que ingrese a la empresa deberá cumplir con un periodo de prueba de treinta días de acuerdo a lo estipulado en el artículo 28 del Código de Trabajo.
- i. Será responsabilidad del departamento de Gestión de Talento Humano contar con el expediente de personal que contenga toda la documentación generada desde el proceso de reclutamiento, selección y contratación y subsecuentes de movimientos que el empleado tenga durante su vida laboral dentro de la empresa. Dicho expediente deberá contener:
 - i. Contratación: Contrato de trabajo y Oferta de empleo.
 - ii. Acciones de personal
 - iii. Evaluación del desempeño
 - iv. Estudios realizados: Título (Bachiller o profesional) y Diplomas

- v. Documentos personales. Fotocopia de DUI, NIT, tarjeta ISSS, NUP, licencia de conducir (si aplica), libreta de ahorros o cuenta corriente, solicitud de seguro de vida y médico hospitalario, Foto reciente, Solvencia Policía Nacional Civil, antecedentes penales y Otros.
- vi. Proceso de Selección: Currículum vitae, entrevista inicial y final, Solicitud de empleo, prueba técnica o soporte de justificación en caso no se realice, Informe de evaluación, tipo sanguíneo, en caso no posee licencia de conducir, exámenes médicos (hemograma, pulmón, orina) y registro del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

E. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.

Responsable	Paso	Actividad
Jefe de Gestión de Talento Humano	1	Recibe requisición de personal por parte del Jefe Inmediato o Gerente de sucursal para iniciar el proceso de reclutamiento
Jefe de Gestión de Talento Humano	2	Determina fuente de reclutamiento a utilizar, según lo requerido por el solicitante y notifica al Asistente de Gestión de Talento Humano.
Asistente de Gestión de Talento Humano	3	Realiza búsqueda de recurso humano según la fuente de reclutamiento indicada por el Jefe de Gestión de Talento Humano. Si la fuente es interna solicita prospectos al jefe inmediato solicitante para ser considerado en el proceso. Si la fuente es externa realiza lo siguiente: Bolsa de empleo en línea: realiza posteo de la oferta de empleo por internet. Anuncio en prensa: realiza gestión para publicación en prensa. Empresas/Instituciones Reclutadoras: remite oferta de empleo para iniciar el proceso.

Asistente de Gestión de Talento Humano	4	Recibe y selecciona currículum de candidatos y los clasifica por tipo de plaza.
Jefe de Gestión de Talento Humano	5	Programa entrevistas y evaluaciones con los candidatos.
Asistente de Gestión de Talento Humano	6	Solicita al/los candidato(s) el llenado de solicitud de empleo, realiza entrevista inicial y realiza evaluaciones requeridas.
Jefe de Gestión de Talento Humano.	7	Analiza e interpreta resultados de pruebas y elabora reporte ejecutivo.
Jefe inmediato	8	Revisa reporte ejecutivo, selecciona el candidato según resultados y una vez seleccionado le notifica al Jefe de Gestión de Talento Humano.
Jefe de Gestión de Talento Humano	9	Recibe notificación del jefe inmediato y procede con las referencias laborales y personales.
	10	Determina y notifica la fecha de ingreso de personal al jefe inmediato solicitante, solicita envío de acción de personal y recordará a éste la gestión de los recursos necesarios (espacio físico, escritorio, PC, entre otros) para que estén disponibles en la fecha definida.
	11	Notifica condiciones de contratación al candidato, realiza negociaciones necesarias, entrega listado de documentos a presentar y le informa sobre la fecha de presentación a la empresa.
Asistente de Gestión de Talento Humano.	12	Recibe documentación por parte del candidato y revisa que esté completa según el listado de documentos.
Analista de registros y planillas	13	Arma expediente de acuerdo al listado de documentos.
Asistente de Gestión de Talento Humano	14	Elabora registro del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y deberá ser firmado por el jefe inmediato solicitante, Jefe de Gestión de Talento Humano y Asistente de Gestión

		de Talento Humano como encargado de dar seguimiento y completar expediente del personal de nuevo ingreso entregándolo a Analista de registros y planillas de acuerdo con el control de entrega de expedientes de nuevos colaboradores.
Asistente de Gestión de Talento Humano	15	Coordina y brinda información del seguro médico, entrega de uniformes, carnet de empleado y llenado de documentos.
	16	Elabora contrato al personal de nuevo ingreso y solicita firma en el contrato.
	17	Realiza el alta de nuevo empleado en los medios necesarios. Fin de Procedimiento

F. Bitácora de actualizaciones.

Instancia que realiza la modificación y fechas. (Nombre)	Versión	Descripción de la actualización.
Jefe de Gestión de Talento Humano	1	Actualización del documento por: Queda sin vigencia los documentos:
Fecha de creación:		
Fecha de autorización:		
Fecha de vigencia.		Elaborado por:



CÓDIGO: _____

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

AUTORIZADO POR:

(NOMBRE)

JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

REVISADO POR:

(NOMBRE)

PRESIDENCIA

Fecha de creación:

Fecha de última modificación:

Fecha de vigencia:

Versión:

INDICE

Introducción.	55
Conceptualización de la evaluación del desempeño.	56
Objetivos de la evaluación del desempeño.	56
Método y factores de evaluación.	56
Normas.	59
Proceso General.	59
Formularios a utilizar en la evaluación.	59
Instrucciones para calificar.	60
Revisión de calificaciones.	61
Comunicación de resultados al personal y envío de calificaciones al departamento de Gestión de Talento Humano.	62
Otras disposiciones.	62
Vigencia.	62
Formularios para la evaluación del desempeño.	62

Introducción.

El presente manual se ha preparado para la escuela de manejo Escoprond, S.A. de C.V., con el propósito de suministrar a todas las jefaturas y diferentes agencias con un instrumento apropiado de Evaluación del Desempeño para todo el personal que forma parte de esta institución, con el objetivo de conocer el desarrollo de cada puesto y la realización de sus funciones a fin de promover acciones de personal enfocadas al mejoramiento de su productividad y eficiencia.

I. Conceptualización de la evaluación del desempeño.

Es la evaluación objetiva de cada empleado en el desarrollo de sus actividades dirigida a la determinación e implementación de soluciones de las debilidades encontradas para fortalecer el desempeño del talento humano y la competitividad de la empresa.

II. Objetivos de la evaluación del desempeño.

- ✓ Identificar las necesidades de capacitación para fortalecer las habilidades en el desarrollo de sus funciones laborales.
- ✓ Fomentar la adecuada comunicación entre jefe y subordinados, mejorando el clima organizacional.
- ✓ Motivar al empleado a superarse, mostrando las cualidades positivas y negativas que posee, ofreciendo la posibilidad de mejorar.

III. Método y factores de evaluación.

A. Método.

La evaluación de 360°, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados y clientes con el propósito de brindar la retroalimentación necesaria para fortalecer sus habilidades en el desarrollo de sus labores. En este método, el evaluador puede comparar el desempeño del empleado con los demás de su misma área.

Todos los participantes tienen la oportunidad de emitir su juicio, reduciendo el error de benevolencia y las tendencias de efecto de halo.

Cada factor tiene un valor en puntos y el desempeño total se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando la tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

TABLA DE PONDERACIÓN SEGÚN CALIDAD DEL EVALUADOR.

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno, compañero de trabajo, clientes	40%
Autoevaluación	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de los rangos siguientes que tendrá una categoría o nivel de desempeño.

RANGO DE PUNTOS	CATEGORIA
90 – 100	A = Excelente
80 – 89	B = Muy bueno
70 – 79	C = Bueno
Menor que 70	D = Deficiente

Los perfiles descriptivos del empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

Categoría	PERFIL DEL EMPLEADO
90 – 100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleado con rendimiento sobresaliente por su calidad de trabajo. ✓ Se relaciona perfectamente con el personal. ✓ Se desenvuelve bien con los clientes. ✓ Empleado con excelente disciplina, responsable y puntual.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleado con buen rendimiento. ✓ Sus relaciones interpersonales son satisfactorias. ✓ Muestra cualidades que le distinguen de los demás compañeros de su área. ✓ Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad satisfactorias a las exigencias del puesto.
70 – 79	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rinde a un nivel promedio. ✓ Sus relaciones interpersonales son aceptables. ✓ Muestra disciplina, responsabilidad y lealtad aceptable.

Menor que 70	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimiento en el trabajo debajo del promedio de aceptación. ✓ Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. ✓ Falta de asistencia a sus labores. ✓ Hay indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad.
---------------------	---

B. Factores de evaluación.

Se definen los factores elegidos para evaluar las competencias personales que posee cada talento y obtener la calificación del desempeño.

Puesto de Jefatura.	Puestos Técnicos.	Puestos Administrativos.
a. Conocimiento del trabajo que realiza.	a. Conocimiento del trabajo que realiza.	a. Conocimiento del trabajo que realiza.
b. Habilidad en la planificación y organización.	b. Calidad de trabajo.	b. Organización de trabajo.
c. Destreza al dirigir y controlar.	c. Organización en el trabajo.	c. Calidad de trabajo.
d. Toma de decisión.	d. disciplina.	d. Responsabilidad.
e. Relaciones interpersonales.	e. Relaciones interpersonales.	e. Discreción.
f. Responsabilidad.	f. Responsabilidad.	f. Relaciones interpersonales.
g. Valores organizacionales.	g. Puntualidad.	g. Valores institucionales

Subalternos a Jefaturas.	Par Evaluador.
a. Conocimiento del trabajo.	a. Toma de decisión.
b. Organización de trabajo.	b. Relaciones interpersonales.
c. Destreza al dirigir.	c. Iniciativa.
d. Toma de decisión.	d. Colaboración.
e. Relaciones interpersonales.	
f. Responsabilidad.	
g. Orientación profesional del personal.	

IV. Normas.

Se especifican las normas que deben aplicarse en el proceso de evaluación del desempeño, para tener una mejor comprensión y desarrollo.

- A. Serán sujetos de evaluación del desempeño, todos los empleados de ESCOPROND, S.A. de C.V., quienes recibirán los formularios correspondientes para su llenado por parte del jefe o encargado del departamento de Gestión de Talento Humano y tendrán que devolverlos para las tabulaciones respectivas.
- B. Se establece la evaluación una vez al año, para obtener la calificación por desempeño de cada empleado.
- C. Será realizada por el correspondiente jefe inmediato, compañeros, subalternos, su autoevaluación y clientes (para puestos técnicos). El jefe inmediato deberá comunicar los resultados al evaluado en forma clara y oportuna.
- D. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse efectuado por lo menos durante tres meses.
- E. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo hará por escrito al Departamento de Gestión de Talento Humano.
- F. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisión periódica para realizar ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.
- G. El departamento de Gestión de Talento Humano, será responsable de realizar la evaluación del desempeño y elaborará un informe con los resultados y las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presentaran al presidente de la institución para su aprobación.

V. Proceso General.

Se establecen los lineamientos generales a seguir durante el proceso de evaluación del desempeño.

- A. El jefe o encargado del departamento de Gestión de Talento Humano, entregara a los empleados y al cliente (para los puestos técnicos) los formularios correspondientes para su llenado.

- B. Los evaluados y evaluadores entregaran las hojas de calificación al encargado del departamento de Gestión de Talento Humano, para proceder con las tabulaciones y obtener la nota del empleado.
- C. El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles.
- D. El evaluado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con los resultados, podrá presentar solicitud de revisión al departamento de Gestión de Talento Humano.
- E. El formulario de calificación que contiene los resultados obtenidos, serán entregados a los subalternos por el jefe inmediato o presidente (gerente general) y quedara una copia en el departamento de Gestión de Talento Humano para anexarla al expediente del empleado.

VI. Formularios a utilizar en la evaluación.

El desempeño de un empleado se evalúa por medio de factores relacionados con el trabajo y la conducta que puede ser observable, los cuales están definidos en los formularios. Se dispone de hoja de calificación para cada tipo de puesto.

- A. Hoja de calificación para personal de jefaturas: Se aplicará a empleados con personal bajo su mando; por ejemplo, jefes de departamentos, áreas, unidades y gerentes de sucursal.
- B. Hoja de calificación para personal técnico: Se aplicará a los colaboradores que no poseen personal bajo su mando y que desarrollan puestos operativos.
- C. Hoja de calificación para personal administrativo: Se aplicará a los colaboradores que desarrollan funciones relacionadas con la administración y que no poseen personal bajo su mando.
- D. La hoja que se utilizará para la autoevaluación, será la misma que utilicen las jefaturas de cada puesto.
- E. Hoja de calificación del desempeño subalterno a jefaturas: Se utilizará para que el personal subalterno califique a los jefes de departamentos, áreas, unidad y gerentes de sucursal.

VII. Instrucciones para calificar.

Cada evaluador tiene que considerar las siguientes instrucciones al momento de seleccionar su respuesta.

A. Objetividad requerida.

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado, sin relacionar lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado. La evaluación reflejará el desempeño y la conducta real del personal y será contestada por el empleado (autoevaluación), por el jefe inmediato, subalternos y clientes o pares evaluadores. La aplicación de la evaluación, será la siguiente: La evaluación por evaluador o cliente y jefe inmediato dependerá del desempeño que ha desarrollado su compañero durante el periodo evaluado, la evaluación subalterno jefatura dependerá del desempeño que realizó el jefe de departamento, área, unidad o gerente de sucursal, durante el periodo evaluado y la autoevaluación. Se efectuara según lo considere cada empleado, durante el periodo evaluado.

B. Llenado de hoja de calificación.

Los evaluadores deben considerar los siguientes lineamientos al momento de completar la hoja de calificaciones.

1. Escriba los datos generales que se solicita en el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
2. Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas, analice el significado del factor y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa elegida por factor.
3. Continúe contestando el segundo factor, considerando el procedimiento anterior. Conteste los siguientes factores, siguiendo el mismo procedimiento, sin omitir ninguno.
4. Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, considera que debe cambiar alguna respuesta, proceda de la siguiente manera: Encierre en un círculo, la alternativa que desea anular y marque con la X la nueva alternativa.
5. Remita las evaluaciones al departamento de Gestión de Talento Humano.

VIII. Revisión de calificaciones.

En caso que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se procederá de la siguiente manera:

- A. El jefe inmediato de cada empleado, revisará las calificaciones efectuadas de este, a fin de obtener un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.
- B. Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones, firmará la hoja de calificación en el espacio respectivo. Si no está de acuerdo, expondrá esta situación en el apartado correspondiente.

IX. Comunicación de resultados al personal y envío de calificaciones al departamento de Gestión de Talento Humano.

- A. La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en una entrevista con cada uno de sus colaboradores, explicando el significado de los resultados, resaltando los aspectos de su desempeño y en lo que debe mejorar.
- B. Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida, firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo puede solicitar revisión.
- C. Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al jefe o encargado del departamento de Gestión de Talento Humano.

X. Otras disposiciones.

Las situaciones no previstas en el presente manual, serán resueltas por el departamento de gestión del talento humano.

XI. Vigencia.

EL presente documento entrará en vigencia a partir de la aprobación de la Presidencia.

XII. Formularios para la evaluación del desempeño.

Formulario 1. Puestos de Jefatura.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio que la persona tiene en relación al desempeño eficiente al puesto.	Completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio en los conocimientos necesarios de su área.	Carece de algunos conocimientos.
2. Habilidad para planificar y organizar. Elaborar planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.	Sobresale con su habilidad al planificar y organiza el trabajo que le corresponde.	Planifica y organiza muy bien el trabajo que le corresponde.	Planifica y organiza el trabajo de rutina y se le dificulta las situaciones nuevas.	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo con frecuencia.
3. Destreza al dirigir y controlar. Es la habilidad para guiar a los subalternos a cumplir con los objetivos definidos.	Facilidad para orientar al personal a su cargo e implementar medidas correctivas y oportunas.	Guía y supervisa muy bien al personal a su cargo cuando es necesario.	A veces tiene dificultades para orientar al personal a su cargo.	Tiene dificultad para orientar a los colaboradores.
4. Toma de decisión. Es la facilidad y seguridad de visualizar objetivamente las alternativas de solución	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	Sus decisiones son con frecuencia rápidas, oportunas y acertadas.	Tiene dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	Muy indeciso al seleccionar alternativas para resolver problemas.
5. Relaciones interpersonales. Mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen al éxito en el trabajo.	Las relaciones con todo el personal son armoniosas y estables	Sus relaciones con el personal ocasionalmente provocan quejas.	El trabajo con el personal es difícil.
6. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.	Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
7. Valores institucionales. Es el ajuste de su actuación a los valores institucionales.	Excelente cumplimiento de los valores institucionales.	Cumple muy bien con los valores establecidos.	Algunas veces su actuación se aparta de los valores.	No cumple los valores institucionales.



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA.
PONDERACIÓN 40%

Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Habilidad para planificar y organizar	20	15	10	05	
03	Destreza al dirigir y controlar	20	15	10	05	
04	Toma de decisiones	20	15	10	05	
05	Relaciones interpersonales	10	07	05	02	
06	Responsabilidad	05	04	03	02	
07	Valores institucionales	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones: _____

Formulario 2. Puestos Técnicos.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio de conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	Completo dominio de los conocimientos y técnicas en la realización de su trabajo.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos y técnicas.	Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2. Calidad de trabajo. Es el cumplimiento de expectativas, la confianza, discreción y tolerancia de la realización del trabajo.	Excelente calidad de trabajo, no necesita que se le corrija.	Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo.	Comete errores constantemente y Es descuidado.
3. Organización en su trabajo. Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir el tiempo de forma lógica.	Organiza muy bien su trabajo, distribuye y utiliza el tiempo adecuadamente.	Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	Es desorganizado y pierde mucho tiempo.
4. Disciplina. Es el comportamiento adecuado según las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución.	Excelente cumplimiento de las disposiciones generales establecidas.	Cumple muy bien con las órdenes y disposiciones generales establecidas.	Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	No acata las normas y reglamentos.
5. Relaciones interpersonales. Mantenimiento de relaciones efectivas en el cumplimiento de su trabajo.	Sus relaciones con el personal y clientes son excelentes y contribuyen al éxito en el trabajo.	Las relaciones con todo el personal y los clientes son armoniosas y estables	Sus relaciones con el personal y los clientes en ocasiones provocan quejas.	El trabajo con el personal y los clientes es difícil.
6. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.	Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
7. Puntualidad. Cumplimiento de horarios establecidos.	Excelente puntualidad.	Su puntualidad es muy buena.	Con frecuencia falta a sus labores.	No cumple con la puntualidad.



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS TÉCNICOS.
PONDERACIÓN 40%

Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Calidad del trabajo	20	15	10	05	
03	Organización en el trabajo	20	15	10	05	
04	Disciplina	10	07	05	02	
05	Relaciones interpersonales	15	12	08	04	
06	Responsabilidad	10	07	05	03	
07	Puntualidad	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

Formulario 3. Puestos Administrativos.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio que la persona tiene en relación al desempeño eficiente al puesto.	Completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	Conoce y realiza muy bien su trabajo.	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita mucha ayuda y orientación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2. Organización del trabajo. Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir el tiempo de forma lógica.	Organiza muy bien su trabajo, distribuye y utiliza el tiempo adecuadamente.	Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	Es desorganizado y pierde mucho tiempo.
3. Calidad de trabajo. Es el cumplimiento de expectativas, la confianza, discreción y tolerancia de la realización del trabajo.	Excelente calidad de trabajo, no necesita que se le corrija.	Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo.	Comete errores constantemente y Es descuidado.
4. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.	Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Évade el cumplimiento de sus responsabilidades.
5. Discreción. Es el sigilo con la información relacionada con el trabajo.	Totalmente reservado en el manejo de la información del trabajo.	Muy discreto con el manejo de la información del trabajo.	Algunas veces indiscreto, solo se le puede confiar lo mínimo.	Indiscreto, no se puede confiar en él.
6. Relaciones interpersonales. Mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen al éxito en el trabajo.	Las relaciones con todo el personal son armoniosas y estables	Sus relaciones con el personal ocasionalmente provocan quejas.	El trabajo con los compañeros y jefe es difícil.
7. Valores institucionales. Es el ajuste de su actuación a los valores institucionales.	Excelente cumplimiento de los valores institucionales.	Cumple muy bien con los valores establecidos.	Algunas veces su actuación se aparta de los valores.	No cumple los valores institucionales.



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS.
PONDERACIÓN 40%

Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Organización en el trabajo	20	15	10	05	
03	Calidad del trabajo	20	15	10	05	
04	Responsabilidad	15	12	08	04	
05	Discreción	10	07	05	03	
06	Relaciones interpersonales	10	07	05	02	
07	Valores institucionales.	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

Formulario 4. Evaluación de Subalternos a Jefaturas.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio que la Jefatura tiene para desempeñar de forma eficiente su puesto.	Completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio en los conocimientos necesarios de su área.	Carece de algunos conocimientos.
2. Habilidad para planificar y organizar. Habilidad para asignar actividades, responsabilidad y recursos a sus colaboradores.	Sobresale con su habilidad al planificar y organiza el trabajo que le corresponde.	Planifica y organiza muy bien el trabajo que le corresponde.	Planifica y organiza el trabajo de rutina y se le dificulta las situaciones nuevas.	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo con frecuencia.
3. Destreza al dirigir y controlar. Es la habilidad para guiar a los subalternos a cumplir con los objetivos definidos.	Facilidad para orientar al personal a su cargo e implementar medidas correctivas y oportunas.	Guía y supervisa muy bien al personal a su cargo cuando es necesario.	A veces tiene dificultades para orientar al personal a su cargo.	Tiene dificultad para orientar a los colaboradores.
4. Toma de decisión. Es la facilidad de visualizar de forma objetiva las alternativas de solución.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	Sus decisiones son con frecuencia rápidas, oportunas y acertadas.	Tiene dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	Muy indeciso al seleccionar alternativas para resolver problemas.
5. Relaciones interpersonales. Establece relaciones efectivas de trabajo.	Excelentes relaciones y contribuyen al éxito en el trabajo.	Las relaciones con todo el personal son armoniosas y estables	Las relaciones con el personal provocan quejas.	El trabajo con el personal es difícil.
6. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.	Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
7. Orientación profesional al personal. Capacidad para orientar al personal en el trabajo laboral.	Influye con facilidad en las aptitudes, habilidades e interés de los empleados.	Fomenta con facilidad el potencial de los colaboradores.	Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades en los colaboradores.	No contribuye a la orientación profesional de los colaboradores.



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO SUBALTERNOS A JEFATURA.
PONDERACIÓN 20%

Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Habilidad para planificar y organizar	20	15	10	05	
03	Destreza al dirigir y controlar	20	15	10	05	
04	Toma de decisiones	20	15	10	05	
05	Relaciones interpersonales	10	07	05	02	
06	Responsabilidad	05	04	03	02	
07	Orientación profesional al personal	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

Formulario 5. Par evaluador.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
<p>1. Toma de decisiones. Facilidad y seguridad de visualizar objetivamente las alternativas de solución ante una situación problemática que involucren ambas áreas.</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aun en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C Tiene dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso para seleccionar alternativas para resolver problemas.</p>
<p>2. Relaciones interpersonales. Mantenimiento de relaciones efectivas en el cumplimiento de su trabajo.</p>	<p>A Sus relaciones con el personal y clientes son excelentes y contribuyen al éxito en el trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con todo el personal y los clientes son armoniosas y estables</p>	<p>C Sus relaciones con el personal y los clientes en ocasiones provocan quejas.</p>	<p>D El trabajo con el personal y los clientes es difícil.</p>
<p>1. Iniciativa. Capacidad de aportar ideas espontaneas en el trabajo en equipo.</p>	<p>A Excelente para participar y hacer mejoras al trabajo. Siempre desarrolla ideas nuevas.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas.</p>	<p>D No aporta nuevas ideas, su trabajo es rutinario.</p>
<p>2. Colaboración. Atención proporcionada a aspectos que involucran su trabajo con otras áreas, a fin de obtener la superación de los resultados esperados</p>	<p>A Excelente responsabilidad en su cargo y muestra notable interés por colaborar en la solución de casos en forma conjunta.</p>	<p>B Es muy responsable y muestra interés en colaborar.</p>	<p>C Algunas veces no colabora.</p>	<p>D Evade colaborar.</p>



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PAR EVALUADOR.
PONDERACIÓN 20%

Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Toma de decisión	40	30	25	15	
02	Relaciones interpersonales	30	20	15	05	
03	Iniciativa	20	15	05	03	
04	Colaboración	10	10	05	02	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

Formulario 6. Auto Evaluación de Jefatura.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
<p>1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio que la persona tiene en relación al desempeño eficiente al puesto.</p>	<p>A Completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.</p>	<p>B Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.</p>	<p>C Dominio en los conocimientos necesarios de su área.</p>	<p>D Carece de algunos conocimientos.</p>
<p>2. Habilidad para planificar y organizar. Elaborar planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.</p>	<p>A Sobresale con su habilidad al planificar y organiza el trabajo que le corresponde.</p>	<p>B Planifica y organiza muy bien el trabajo que le corresponde.</p>	<p>C Planifica y organiza el trabajo de rutina y se le dificulta las situaciones nuevas.</p>	<p>D Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo con frecuencia.</p>
<p>3. Destreza al dirigir y controlar. Es la habilidad para guiar a los subalternos a cumplir con los objetivos definidos.</p>	<p>A Facilidad para orientar al personal a su cargo e implementar medidas correctivas y oportunas.</p>	<p>B Guía y supervisa muy bien al personal a su cargo cuando es necesario.</p>	<p>C A veces tiene dificultades para orientar al personal a su cargo.</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar a los colaboradores.</p>
<p>4. Toma de decisión. Es la facilidad y seguridad de visualizar objetivamente las alternativas de solución</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>B Sus decisiones son con frecuencia rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C Tiene dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso al seleccionar alternativas para resolver problemas.</p>
<p>5. Relaciones interpersonales. Mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen al éxito en el trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con todo el personal son armoniosas y estables</p>	<p>C Sus relaciones con el personal ocasionalmente provocan quejas.</p>	<p>D El trabajo con el personal es difícil.</p>
<p>6. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>7. Valores institucionales. Es el ajuste de su actuación a los valores institucionales.</p>	<p>A Excelente cumplimiento de los valores.</p>	<p>B Cumple muy bien con los valores establecidos.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de los valores.</p>	<p>D No cumple los valores institucionales.</p>



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE AUTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE
JEFATURA.
PONDERACIÓN 20%

Nombre del evaluado: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Habilidad para planificar y organizar	20	15	10	05	
03	Destreza al dirigir y controlar	20	15	10	05	
04	Toma de decisiones	20	15	10	05	
05	Relaciones interpersonales	10	07	05	02	
06	Responsabilidad	05	04	03	02	
07	Valores institucionales	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

Formulario 7. Auto Evaluación Puestos Técnicos.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio de conocimiento y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	Completo dominio de los conocimientos y técnicas en la realización de su trabajo.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos y técnicas.	Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2. Calidad de trabajo. Es el cumplimiento de expectativas, la confianza, discreción y tolerancia de la realización del trabajo.	Excelente calidad de trabajo, no necesita que se le corrija.	Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo.	Comete errores constantemente y Es descuidado.
3. Organización en su trabajo. Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir el tiempo de forma lógica.	Organiza muy bien su trabajo, distribuye y utiliza el tiempo adecuadamente.	Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	Es desorganizado y pierde mucho tiempo.
4. Disciplina. Es el comportamiento adecuado según las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución.	Excelente cumplimiento de las disposiciones generales establecidas.	Cumple muy bien con las órdenes y disposiciones generales establecidas.	Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	NO acata las normas y reglamentos.
5. Relaciones interpersonales. Relaciones efectivas en el cumplimiento de su trabajo.	Excelente relación con personal y clientes que contribuyen al éxito.	Las relaciones con todo el personal y los clientes son armoniosas y estables.	Sus relaciones con el personal y clientes en ocasiones provocan quejas.	El trabajo con el personal y los clientes es difícil.
6. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.	Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
7. Puntualidad. Cumplimiento de horarios establecidos.	Excelente puntualidad.	Su puntualidad es muy buena.	Con frecuencia falta a sus labores.	No cumple con la puntualidad.



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE AUTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS TÉCNICOS.
PONDERACIÓN 20%

Nombre del evaluado: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Calidad del trabajo	20	15	10	05	
03	Organización en el trabajo	20	15	10	05	
04	Disciplina	10	07	05	02	
05	Relaciones interpersonales	15	12	08	04	
06	Responsabilidad	10	07	05	03	
07	Puntualidad	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

Formulario 8. Auto Evaluación Puestos Administrativos.

Instrucciones: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

Nota: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
<p>1. Conocimiento del trabajo. Es el dominio que la persona tiene en relación al desempeño eficiente al puesto.</p>	<p>A Completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.</p>	<p>B Conoce y realiza muy bien su trabajo.</p>	<p>C Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita mucha ayuda y orientación.</p>	<p>D Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.</p>
<p>2. Organización del trabajo. Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.</p>	<p>A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir el tiempo de forma lógica.</p>	<p>B Organiza muy bien su trabajo, distribuye y utiliza el tiempo adecuadamente.</p>	<p>C Algunas veces es desorganizado en su trabajo.</p>	<p>D Es desorganizado y pierde mucho tiempo.</p>
<p>3. Calidad de trabajo. Es el cumplimiento de expectativas, la confianza, discreción y tolerancia de la realización del trabajo.</p>	<p>A Excelente calidad de trabajo, no necesita que se le corrija.</p>	<p>B Muy buena calidad de trabajo, raras veces comete errores.</p>	<p>C Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo.</p>	<p>D Comete errores constantemente y Es descuidado.</p>
<p>1. Responsabilidad. Es la dedicación por su trabajo, el interés y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Total responsabilidad de su cargo, interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable y muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>2. Discreción. Es el sigilo con la información relacionada con el trabajo.</p>	<p>A Totalmente reservado en el manejo de la información del trabajo.</p>	<p>B Muy discreto con el manejo de la información del trabajo.</p>	<p>C Algunas veces indiscreto, solo se le puede confiar lo mínimo.</p>	<p>D Indiscreto, no se puede confiar en él.</p>
<p>3. Relaciones interpersonales. Mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen al éxito en el trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con todo el personal son armoniosas y estables</p>	<p>C Sus relaciones con el personal ocasionalmente provocan quejas.</p>	<p>D El trabajo con los compañeros y jefe es difícil.</p>
<p>4. Valores institucionales. Es el ajuste de su actuación a los valores institucionales.</p>	<p>A Excelente cumplimiento de los valores.</p>	<p>B Cumple muy bien con los valores establecidos.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de los valores.</p>	<p>D No cumple los valores institucionales.</p>



ESCOPROND, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO

HOJA DE AUTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS
ADMINISTRATIVOS.
PONDERACIÓN 20%

Nombre del evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo que desempeña: _____ **F./** _____

Periodo evaluado: _____

Instrucciones: En la columna que dice PUNTOS escriba el número correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado. Evalué todos los factores y escriba el total de puntos.

N°.	Factores	Valor Numérico				Puntos
		A	B	C	D	
01	Conocimiento del trabajo	20	15	10	05	
02	Organización en el trabajo	20	15	10	05	
03	Calidad del trabajo	20	15	10	05	
04	Responsabilidad	15	12	08	04	
05	Discreción	10	07	05	03	
06	Relaciones interpersonales	10	07	05	02	
07	Valores institucionales.	05	04	02	01	
Total de puntos		100	75	50	25	
Total puntos según %						

Observaciones:

ANEXO N° 5.
Manual de perfiles de puestos.

ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR
ESCOPROND, S.A. DE C.V.




ESCUELA
PROFESIONAL
DEL
CONDUCTOR


2020



Manual de Perfiles

ESCOPROND, S.A. DE C.V.

 *33 Av. Nte. y pje San
José N° 12-D Residencial
Decapolis, San Salvador.*

 *2261-1699 ; 2260-5099*

 *escoprond2007@hotmail.com*

 *Escuela de Manejo Escoprond*


SAN SALVADOR

EL SALVADOR


CENTROAMÉRICA

Índice.


Jefe de Gestión de Talento Humano	82
Asistente de Gestión de Talento Humano	84
Analista de registros y planillas	86
Contador	88
Auxiliar contable	90
Recepcionista	92
Cajero	94
Instructor de manejo	96
Evaluador	98
Gerente General	100

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPTOR DE PUESTOS.		Hoja: 1 de 3	
Área: Departamento de Gestión de Talento Humano.	Referencia:			
Sistema: Manuales.	Vigencia:			
Procedimiento: Reclutamiento y selección de personal	Día	Mes	Año	
1. IDENTIFICACIÓN.				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Gestión de Talento Humano.</p> <p>SE REPORTA A: Presidencia.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos.</p> <p>SUPERVISA A: Asistente de Gestión de Talento Humano y Analista de registros y planillas.</p>				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
<p>GRADO ACADÉMICO: Licenciatura de Administración de empresas.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: En sistemas de información de recursos humanos, manejo de técnicas de reclutamiento y selección de personal, dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación, Ley de fondo de pensiones, Ley de ISSS, ISR.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Liderazgo, coordinación de equipo de trabajo, toma de decisiones, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización, facilidad de expresión oral y escrita.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral.</p>				
3. DESCRIPCIÓN GENERAL				
<p>Coordinar y ejecutar labores de entrevistas de trabajo, ferias de empleo, responsable de dotar a la institución de talento humano, formular políticas, estragáis y programas para dirigir y administrar al personal.</p>				


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Coordina y da seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, contrato de personal. - Facilita y dirige el talento humano, el control y registro de los expedientes del personal. - Administra sueldo, salarios, prestaciones y beneficios del personal y dicta normas, directrices y lineamientos al departamento de Gestión de Talento Humano. - Realiza gestiones para la adquisición de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. - Da asistencia técnica en materia de talento humano a todas las dependencias de la institución. - Coordina el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para los aspirantes a las plazas. - Coordina el establecimiento de control eficiente de acción de personal demandadas. - Realiza labores de diseño, ejecución y control de políticas relacionadas a la administración de personal de la institución. - Asiste a reuniones que convoque la presidencia. - Coordina otras actividades relacionadas con la jefatura o que su jefe inmediato le encomiende. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Proporcionar información relacionada sobre el desempeño de las funciones, relación con empleados internos y/o con público. Custodia y buen uso del equipo asignado.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Presidencia	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Personal de la Institución	Dirigir y orientar al personal en el desarrollo de sus actividades.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Viceministerio de Trabajo	Ferias de empleo.	
Viceministerio de Transporte	Evaluación de instructores.	
INSAFORP	Capacitaciones.	
Seguro Social y AFP	Registro de personal nuevo.	
Aseguradoras	Inscripción de seguros para el personal y vehículos.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPTOR DE PUESTOS.	Hoja: 1 de 3		
Área: Departamento de Gestión de Talento Humano.	Referencia:			
Sistema: Manuales.	Vigencia:			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
1. IDENTIFICACIÓN.				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Gestión de Talento Humano.</p> <p>SE REPORTA A: Jefe de Gestión de Talento Humano.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</p> <p>SUPERVISA A: Ninguno.</p>				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
<p>GRADO ACADÉMICO: Egresado, Graduado de Administración de Empresas.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación, Código de trabajo, Ley de fondo de pensiones, Ley de ISSS, ISR.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización, habilidad en la toma de decisiones, dispuesto a trabajar fuera de la jornada laboral y a desplazarse a nivel nacional.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, iniciativa, creatividad, responsable, discreta y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral.</p>				
3. DESCRIPCIÓN GENERAL				
<p>Ejecutar labores de apoyo administrativo a la Jefatura de Gestión de Talento Humano, siguiendo instrucciones y procesos establecidos en el manejo de documentación.</p>				


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Asiste a la jefatura en la formulación de políticas, estrategias y normas de lineamientos para el personal institucional. - Apoya a la jefatura en la elaboración de planes y programas de trabajo, proponiendo lineamientos y normativas necesarias para su formulación y ejecución. - Apoya en la coordinación del proceso de integración de personal y evaluación del desempeño. - Organiza reuniones de trabajo. - Elabora notas, revisa políticas, normas acciones de personal encomendadas por la jefatura. - Atiende consultas de clientes internos y externos brindando información de acuerdo a las normas vigentes. - Prepara y distribuye a las jefaturas, los informes sobre asistencia de personal. - Recibe documentación para justificar las llegadas tardías o ausencias. - Atiende al personal interno y externo de la institución, brindando la información u orientación solicitada. - Ejecutar otras labores encomendadas por la jefatura, afines a su cargo. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Proporcionar información relacionada sobre el desempeño de las funciones, relación con empleados internos y/o con público. Custodia y buen uso del equipo asignado.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Con otros puestos de trabajo involucrados en su área.	Apoyar en las actividades propias de la Jefatura y brindar atención a lo requerido.	
Jefe de Gestión de Talento Humano	Recibir lineamientos de trabajo, aprobaciones, etc.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Viceministerio de transporte	Apoyar con las actividades de preparación y evaluación relacionadas con el Talento Humano que posee la empresa.	
INSAFORP	Apoyar con las actividades de preparación y evaluación relacionadas con el Talento Humano que posee la empresa.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	<p>DESCRIPTOR DE PUESTOS.</p>	<p>Hoja: 1 de 3</p>		
<p>Área: Departamento de Gestión de Talento Humano.</p>	<p>Referencia:</p>			
<p>Sistema: Manuales.</p>	<p>Vigencia:</p>			
<p>Procedimiento: Descripción de Puestos</p>	<p>Día</p>	<p>Mes</p>	<p>Año</p>	
<p>1. IDENTIFICACIÓN.</p>				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Analista de registros y planillas.</p> <p>SE REPORTA A: Jefe de Gestión de Talento Humano.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Analista de planillas.</p> <p>SUPERVISA A: Ninguno.</p>				
<p>2. REQUISITOS MÍNIMOS</p>				
<p>GRADO ACADÉMICO: Estudiante, egresado o graduado en Licenciatura de Administración de empresas.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación, Código de trabajo, Ley de fondo de pensiones, Ley de ISSS, ISR.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización, facilidad de expresión oral y escrita.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral.</p>				
<p>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</p>				
<p>Apoyar en actividades de control y registro de asistencias, elaboración de planilla de sueldos y salarios, planillas previsionales, velar por el cumplimiento de aspectos legales y reglamento interno de la empresa Escopron, S.A. de C.V. y mantener archivos y expedientes de colaboradores actualizados.</p>				


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Recibir, procesar y archivar los permisos de los colaboradores ya sea por incapacidad o motivos personales. - Control y registro de asistencia del personal, así como de horas extras. - Elaboración de planillas de sueldos y salarios, ISSS y AFP. - Aplicar descuentos en planillas por préstamos, cuotas alimenticias, entre otros. - Elaboración de constancias sueldos, tiempo de servicio, boletas de pago. - Resguardo y actualización de expedientes de los colaboradores de la empresa. - Realizar funciones encomendadas por el jefe inmediato superior acordes al área. - Control de plazas activas y/o vacantes disponibles. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Reporte mensual de asistencia diaria, de horas extras, informe y asistencia de llegadas tardías, planilla de sueldos y salarios, pagos por préstamos bancarios.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Jefe de Gestión de Talento Humano	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Personal de la Institución	Recepción de órdenes de descuento, incapacidades.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Clientes	Gestionar entrevistas de trabajo.	
Viceministerio de Trabajo	Ferias de empleo.	
Viceministerio de Transporte	Evaluación de instructores.	
INSAFORP	Capacitaciones.	
Seguro Social y AFP	Pago de planillas.	
Aseguradoras	Inscripción de seguros para el personal y vehículos.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPTOR DE PUESTOS.	Hoja: 1 de 2	
Área: Departamento de Contabilidad.	Referencia:		
Sistema: Manuales.	Vigencia:		
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año
1. IDENTIFICACIÓN.			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Contador.</p> <p>SE REPORTA A: Presidencia.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: N/A.</p> <p>SUPERVISA A: Auxiliar contable</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Licenciatura en Contaduría con 3 años de experiencia en puestos similares.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, conocimientos contables avanzados, conciliaciones bancarias, Ley de fondo de pensiones, Ley de ISSS, ISR.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, capacidad numérica, facilidad de expresión oral y escrita.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Gestionar de manera adecuada los recursos financieros de la empresa, tomando como base el plan de gastos del año en curso y la proyección de gastos predefinida por la junta directiva.</p>			


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a los pagos pendientes con los distintos proveedores. - Planeación de pagos de nómina de manera mensual. - Liquidación de impuestos conforme al calendario fiscal. - Elaboración de reportes de gastos e ingresos (mensuales). - Elaboración de presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa. - Elaboración de estados financieros. - Presentación de estados financieros ante la junta directiva. - Revisión de declaraciones de impuestos fiscales. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Proporcionar información relacionada sobre la situación financiera y fiscal de la empresa. Custodia y buen uso del equipo asignado.</p> <p>AMBIENTE: Propiciar condiciones de ambiente laboral favorables para el personal que tiene bajo su cargo.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Presidencia	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Gestión de Talento Humano	Notifica variaciones en el registro de planillas por modificaciones de sueldos y/o bonos percibidos por los empleados.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Ministerio de Hacienda	Pago de impuestos fiscales.	
Alcaldías	Pago de impuestos municipales.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPTOR DE PUESTOS.	Hoja: 1 de 3	
Área: Departamento de Contabilidad.	Referencia:		
Sistema: Manuales.	Vigencia:		
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año
1. IDENTIFICACIÓN.			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar contable.</p> <p>SE REPORTA A: Contador.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Asistente contable.</p> <p>SUPERVISA A: N/A</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Estudiante de Licenciatura en contaduría pública o bachiller Comercial Opción Contaduría con experiencia de un año en puestos similares.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, conocimientos contables avanzados, conciliaciones bancarias, Ley de fondo de pensiones, Ley de ISSS, ISR, Libros de compras.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, análisis numérico, facilidad de expresión oral y escrita.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
Contribuir al funcionamiento eficiente general del departamento y ayudar a la empresa a ser plenamente consciente de su situación financiera.			


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilizar y procesar asientos de diario para garantizar que se registren todas las transacciones empresariales. - Recibir, desglosar y organizar libramientos de cheques, asignaciones de fondos, cheques y facturas. - Clasificar comprobantes de cheques, correspondencias y formularios. - Actualizar las cuentas por cobrar. - Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones - Asistir en el procesamiento de balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras de la empresa - Asistir con la revisión de gastos, registros de nómina, etc., según lo asignado - Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar que la información sea precisa y esté disponible de inmediato cuando sea necesario - Preparar y enviar informes semanales y mensuales. - Ayudar al contador en la preparación de cierres mensuales/anuales - Ayudar con otras tareas de contabilidad. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Proporcionar información relacionada sobre el desempeño de las funciones, relación con empleados internos y/o con público. Custodia y buen uso del equipo asignado.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Contador	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Ministerio de Hacienda	Pago de impuestos fiscales.	
Alcaldías	Pago de impuestos municipales.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	<p>DESCRIPTOR DE PUESTOS.</p>	<p>Hoja: 1 de 3</p>		
<p>Área: Departamento de Administración.</p>	<p>Referencia:</p>			
<p>Sistema: Manuales.</p>	<p>Vigencia:</p>			
<p>Procedimiento: Descripción de Puestos</p>	<p>Día</p>	<p>Mes</p>	<p>Año</p>	
<p>1. IDENTIFICACIÓN.</p>				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Recepción. SE REPORTA A: Presidencia. OTROS NOMBRES DEL PUESTO: N/A. SUPERVISA A: Ninguno.</p>				
<p>2. REQUISITOS MÍNIMOS</p>				
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachiller Técnico Comercial o estudiante universitario. CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación, fax, impresor, conmutador, fotocopador. HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización, facilidad de expresión oral y escrita, voz agradable y articulada. ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreta, amable y vocación de servicio.</p>				
<p>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</p>				
<p>Atender de manera oportuna y eficiente al público a través de la vía telefónica y personalmente, manteniendo altos estándares de servicio al cliente, procurando generar una buena impresión a favor de la empresa.</p>				


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Atención al público que solicita información proporcionándoles la orientación requerida. - Ofrecer informaciones diversas a los visitantes previa autorización. - Trato con proveedores. - Opera conmutador haciendo y recibiendo llamadas telefónicas enlazándolas con las diferentes unidades de la institución. - Recibe correspondencia. - Anotar mensajes dirigidos a diferentes personas ausentes en su unidad de trabajo. - Mantener ordenado el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. - Actualizar las citas en el calendario, así como mantener al día las reuniones y agendas necesarias. - Realizar otras tareas como son el fotocopiado, la impresión de documentos, el fax, etc. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Bajo supervisión directa realiza labores rutinarias de recepción y orientación de visitantes y opera central telefónica.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Presidencia	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Personal de la Institución	Recepción de llamadas y mensajería para distribuir a las diferentes unidades de la empresa.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Clientes	Proporcionar información sobre los servicios que ofrece la empresa.	
Proveedores	Recepción de productos y servicios.	
Organismos y entidades gubernamentales	Recibir a los visitantes, determinar la naturaleza u objetivo de su visita y guiarlos a sus destinos correspondientes.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPTOR DE PUESTOS.	Hoja: 1 de 3	
Área: Departamento de Administración.	Referencia:		
Sistema: Manuales.	Vigencia:		
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año
1. IDENTIFICACIÓN.			
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Cajero.</p> <p>SE REPORTA A: Presidencia.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: N/A</p> <p>SUPERVISA A: N/A</p>			
2. REQUISITOS MÍNIMOS			
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachiller Contable o estudiante de Licenciatura de Contaduría Pública o carreras afines al cargo o experiencia de un año en puestos similares.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación, contabilidad general, técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora, procedimientos de caja.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, excelentes relaciones interpersonales, relación con público, capacidad de organización, facilidad para realizar cálculos aritméticos, realizar arqueos diarios de movimientos de caja, mantener fondo de caja efectivo y preciso, tratar en forma cortés y efectiva con el público en general, conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreta y con disposición para trabajar fuera de la jornada laboral, mostrar amabilidad con el público en general.</p>			
3. DESCRIPCIÓN GENERAL			
<p>Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.</p>			


4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios u otros documentos de valor. - Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero. - Realiza arqueos de caja. - Suministra a su superior los movimientos diarios de caja. - Sellar, estampar recibos de ingresos por caja u otros documentos. - Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad establecidos por la empresa. - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. - Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques u otros documentos de valor.</p> <p>AMBIENTE: El cargo se ubica en un sitio cerrado dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Personal de la Institución	Mantiene relaciones con sus superiores a fin de ejecutar lo relativo al área para recibir y seguir instrucciones.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Clientes	Mantiene relaciones con el público en general a fin de ejecutar lo relativo al área. Habilidad en atención al cliente, recepción de quejas o críticas, manejo de conflictos y toma de decisiones.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.		Hoja: 1 de 3	
Área: Departamento de Operaciones.	Referencia:			
Sistema: Manuales.	Vigencia:			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
1. IDENTIFICACIÓN.				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Instructor de manejo.</p> <p>SE REPORTA A: Jefe de Gestión de Talento Humano.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Instructor.</p> <p>SUPERVISA A: N/A</p>				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachiller con experiencia de 3 a 5 años en conducción.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos básicos de mecánica, Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, Litado de infracciones.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Capacidad de transmitir sus conocimientos a los alumnos, paciente y tranquilo con personas nerviosas, capaz de dar instrucciones e indicaciones con claridad, estar atento a peligros potenciales y ser capaz de reaccionar rápidamente y sin peligro, capacidad de determinar si un alumno está listo para pasar el examen de conducir.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreto, toma de decisiones, aptitudes para la enseñanza, habilidades sociales.</p>				
3. DESCRIPCIÓN GENERAL				
<p>Transmitir conocimientos teóricos y prácticos sobre las reglas de conducción de manera clara y concisa a aquellas personas interesadas en obtener su permiso de conducir.</p>				

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Instruir a particulares sobre técnicas de conducción y reglamento de tránsito, demostrando y explicando el manejo y funcionamiento mecánico de vehículos y/o motocicletas, supervisando a los alumnos durante la práctica de conducción. - Orientar cursos de formación complementaria para el desarrollo de habilidades y destrezas en actividades técnicas. - Impartir instrucciones sobre los comportamientos de los actores viales. - Diseño de presentaciones en power point en temas relacionados con Seguridad Vial. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Suministrar información relacionada sobre el desempeño de los alumnos, custodia y buen uso del equipo asignado, reportar algún daño en el equipo asignado provocado por la impericia de los practicantes, llevar un registro de las clases reservadas.</p> <p>AMBIENTE: Campo laboral externo a la escuela de manejo.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Jefe de Gestión de Talento Humano.	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Secretaria de ventas.	Coordinar y programar las clases de manejo con los diferentes alumnos.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Clientes	Brindar clases de manejo teóricas y prácticas.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.		Hoja: 1 de 3	
Área: Departamento de Operaciones.	Referencia:			
Sistema: Manuales.	Vigencia: Indefinido.			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
1. IDENTIFICACIÓN.				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Evaluador</p> <p>SE REPORTA A: Jefe de Gestión de Talento Humano.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Examinador teórico-práctico de licencias de conducir, Evaluador(a) teórico-práctico de licencias de conducir, Evaluador de licencias de conducir.</p> <p>SUPERVISA A: N/A</p>				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachiller con experiencia de 3 a 5 años en conducción.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos básicos de mecánica, Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, Litado de infracciones, dominio de paquetes computacionales.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Capacidad de valoración para determinar si un alumno está listo para pasar el examen de conducir, capacidad para llevar un trabajo rutinario, capaz de trabajar con personas difíciles o demandantes.</p> <p>ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreto, toma de decisiones, habilidades sociales.</p>				
3. DESCRIPCIÓN GENERAL				
Efectuar la toma de exámenes teórico - práctico a los postulantes que solicitan licencia de conducir, según la normativa vigente.				

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la información de los postulantes, según la normativa vigente. - La documentación solicitada al postulante es verificada y registrada de acuerdo a las exigencias establecidas. - El postulante es informado sobre los pasos posteriores a la verificación de la documentación. - Atender al postulante de acuerdo a los procedimientos establecidos. - El mecanismo de evaluación es explicado al alumno. - Aplicar el examen teórico - práctico a los postulantes a licencia de conducir, según normativa vigente. - Las consultas del postulante durante la rendición del examen son contestadas según normativa vigente. - Elaborar los informes de evaluación de los postulantes a licencias de conducir. - El resultado de la evaluación final es comunicado. - Las consultas del postulante respecto al resultado de la evaluación final son contestadas según la normativa vigente. - El examinador solicita al postulante firma de aceptación del resultado del examen. 		
5. ESPECIFICACIONES		
<p>RESPONSABILIDADES: Ejecuta su trabajo de forma responsable y autónoma y trabaja en base a una planificación previa.</p> <p>AMBIENTE: Condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.</p>		
6. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Jefe de Gestión de Talento Humano	Recibir instrucciones, apoyar en las actividades propias de la unidad y dar seguimiento a lo requerido.	
Relaciones externas:		
CON	PARA	
Clientes	Efectuar la toma de exámenes teórico – práctico.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

 <p>ESCUELA PROFESIONAL DEL CONDUCTOR</p>	DESCRIPTOR DE PUESTOS.	Hoja: 1 de 3		
Área: Gerencia General	Referencia:			
Sistema: Manuales.	Vigencia:			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
1. IDENTIFICACIÓN.				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General</p> <p>SE REPORTA A: Junta General de Accionista</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Presidente.</p> <p>SUPERVISA A: Gerente Administrativo – Gerente Operativo.</p>				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
<p>GRADO ACADÉMICO: Graduado Universitario, Maestría en Administración y comercialización.</p> <p>CONOCIMIENTOS: En el área de administración de empresa y área de finanzas, Leyes Tributarias, Ley de Sistema de Ahorro y Pensiones, Leyes de Circulación Vial, Código de Comercio, Normas de Control Interno de la Corte de Cuenta, permisos y requerimientos del Viceministerio de Transporte, entre otros.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Liderazgo, toma de decisión, planificación estratégica, organizar y dirigir equipos de trabajo, comunicación efectiva, expresión oral y escrita, paquetes computacionales, conocimiento avanzado del idioma inglés.</p> <p>EXPERIENCIA: 2 a 4 años de experiencia requerida en puestos similares.</p>				
3. DESCRIPCIÓN GENERAL				
<p>Planear, organizar, dirigir, controlar los recursos, delegando y autorizar acciones relacionadas al trabajo de cada uno de las diferentes departamento de la institución a fin de tomar decisiones para cumplir su misión, lograr los objetivos y alcanzar los objetivos de la escuela Escopron, S.A. de C.V.</p>				

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA		
<ul style="list-style-type: none"> - Representar a la Escuela Escopron, ante instituciones similares a fin de establecer lazos de apoyo y cooperación en beneficio de la empresa. - Ejecutar las resoluciones del consejo directivo y sustentarlas en base a las políticas, lineamientos y normas que se dicten apegado a las leyes. - Tomar decisiones según los resultados que reflejan los estados financieros, para seguir con la operatividad institucional. - Realizar la administración global buscando el mejoramiento organizacional, técnico y financiero. - Establecer, mantener y fomentar relaciones de cooperación con instituciones y organismo internacionales para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico empresarial. - Autorizar documentos (Prestamos, contrataciones, autorizaciones de crédito) debidamente revisados, siempre que estén apegados a las normativas programas, proyectos u otros beneficios en su carácter de representante. - Convocar y asistir a las reuniones del consejo directivo. - Coordinar reuniones informativas de las diferentes gerencias y departamentos, planificación de acciones para mejorar la dirección de la empresa. - Delegar responsabilidades que correspondan a los diferentes departamentos, para lograr los objetivos propuestos. - Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. - Controlar y costos y rentabilidad de la empresa. 		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
Relaciones internas:		
CON	PARA	
Junta General de Accionista	Ejecutar las resoluciones del consejo directivo en base amparada en las políticas, lineamientos y normas que se dicten y apegada a las leyes relacionadas con la misión de la empresa.	
Personal de la Institución	Atender observaciones en relaciones a los cumplimientos que sean requeridos.	
CON	PARA	
Viceministerio de Transporte	Asuntos relacionados, con los permisos para la operatividad de la Escuela.	
Entidades Financieras.	Gestión financiera.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por: