

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



**“PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE
LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V, UBICADA EN LA CIUDAD DE
SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

| | |
|-------------------------------------|----------------|
| MIRA AVELAR, DIEGO FRANCISCO | MA13019 |
| MONGE PEREZ, CELIA MARIA | MP11043 |
| RIVERA DÍAZ, TANIA YAMILET | RD11021 |

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General : Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretario : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director de Escuela : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador General de Seminario de Graduación :Lic. Mauricio Ernesto Magaña

Coordinador Seminario de Proceso de Graduación :Lic. Rafael Arístides Campos

Tribunal Calificador :Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Manuel de Jesús Fornos
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
(Docente Asesora)

SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme permitido llegar al culmen de mi carrera universitaria, le agradezco a mi querida Alma Máter y al personal docente que, con su trabajo y esfuerzo, me formaron e instruyeron. Les agradezco y dedico esta tesis a mi familia, especialmente a mis padres por haber estado presentes en cada fase de mi formación académica, pero más aún, por haber estado presentes como un pilar que siempre me ha sabido sostener en cada etapa de mi vida. A mis amigos y compañeros de carrera por ser un apoyo en este largo trayecto, compartiendo logros y dificultades, desvelos, insomnio, pero, sobre todo, caminando juntos en este proceso.

DIEGO FRANCISCO MIRA AVELAR.

Agradezco primeramente a Dios por ser mi guía a lo largo de mi vida, por brindarme las capacidades para poder culminar esta etapa de mi desarrollo profesional, también manifiesto mi eterna gratitud a mi difunta abuela María Celia Pérez Majano por brindarme todo el amor, apoyo y comprensión incondicional desde pequeña, ella me enseñó que cada esfuerzo tiene su recompensa, de igual forma a mis padres Mauricio Monge y Ana Celia de Monge y mis hermanas que me impulsaron cada día a ser mejor persona y buscar siempre superar cada obstáculo que se presentara.

A mis compañeros de tesis les agradezco sus conocimientos y amistad que compartieron conmigo a lo largo de este proceso ya que sin ellos esto no sería posible.

CELIA MARÍA MONGE PÉREZ.

Agradezco infinitamente a Dios por permitir este momento tan importante en mi vida, por brindarme la paciencia, el coraje y las fuerzas para poder finalizar esta etapa en el desarrollo profesional, por ser mi guía siempre.

A mis padres por guiar mi camino con principios y valores, los que siempre han estado brindándome el apoyo necesario para el cumplimiento de mis metas y el amor que me han demostrado siempre y a mi equipo de trabajo de graduación, por aportar cada uno de sus conocimientos para llevar a cabo nuestra investigación.

TANIA YAMILET RIVERA DÍAZ.

INDICE

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | ii |
| A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V | 1 |
| 1. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 2. FILOSOFÍA | 1 |
| 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 3 |
| 4. MARCO LEGAL | 5 |
| 5. LAS NORMAS ISO | 17 |
| 6. SERVICIOS..... | 19 |
| B. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN..... | 20 |
| 1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN..... | 20 |
| 2. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN..... | 20 |
| 3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN..... | 21 |
| 4. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN..... | 22 |
| C. GENERALIDADES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 26 |
| 1. DEFINICIONES..... | 26 |
| 2. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 27 |
| 3. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 28 |
| 4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS..... | 29 |
| 4.1 POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 29 |

| | |
|--|----|
| 4.2 POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 30 |
| 4.3 POLÍTICAS DE RETENCION DE RECURSOS HUMANOS. | 30 |
| 4.4 POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS..... | 31 |
| 4.5 POLÍTICAS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS..... | 32 |
| 5. DESCRIPCIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS. | 32 |
| MANUAL DE ORGANIZACIÓN. | 32 |
| MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. | 33 |
| MANUAL DE BIENVENIDA. | 34 |
| MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | 34 |
| D. PROCESOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 35 |
| RECLUTAMIENTO..... | 35 |
| SELECCIÓN DE PERSONAL..... | 41 |
| CONTRATACIÓN..... | 45 |
| INDUCCIÓN. | 45 |
| CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. | 47 |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 51 |
| RETENCIÓN. | 56 |
| CONTROL Y AUDITORÍA. | 59 |

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT.

| | |
|---|----|
| I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 62 |
| II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 62 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 62 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 62 |

| | |
|---|----|
| III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. | 63 |
| A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. | 63 |
| 1. MÉTODO ANALÍTICO. | 63 |
| 2. MÉTODO SINTÉTICO. | 63 |
| B. TIPOS DE INVESTIGACIÓN. | 64 |
| C. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. | 64 |
| D. FUENTES DE INFORMACIÓN. | 65 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS. | 65 |
| FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS. | 65 |
| E. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. | 65 |
| 1. ENTREVISTA. | 66 |
| 2. ENCUESTA. | 66 |
| 3. CENSO. | 66 |
| F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. | 67 |
| 1. GUÍA DE ENTREVISTA. | 67 |
| 2. CUESTIONARIO. | 67 |
| G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA. | 67 |
| 1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO. | 67 |
| 2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA. | 67 |
| H. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. | 68 |
| IV. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE E&E INVESTMENT. | 68 |
| A. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA. | 68 |
| 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL. | 68 |
| 2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL. | 69 |
| 3. PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL. | 69 |
| 4. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL. | 70 |

| | |
|--|----|
| 5. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL. | 70 |
| 6. PROCESO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO..... | 71 |
| 7. RETENCIÓN Y COMPENSACIÓN..... | 71 |
| 8. CONTROL Y AUDITORÍA..... | 72 |
| B. ALCANCES Y LIMITACIONES. | 72 |
| 1. ALCANCES..... | 72 |
| 2. LIMITACIONES..... | 73 |
| V. CONCLUSIONES..... | 74 |
| VI. RECOMENDACIONES. | 75 |

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

| | |
|---|----|
| A. IMPORTANCIA. | 76 |
| B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA. | 77 |
| 1. OBJETIVO GENERAL. | 77 |
| 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. | 77 |
| C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA. | 77 |
| D. PROPUESTA DE PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | 79 |
| 1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. | |
| 2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. | |
| 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. | |
| 4. MANUAL DE BIENVENIDA. | |
| 5. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. | |

ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE E&E INVESTMENT S.A DE C.V. 81

| | |
|--|----|
| E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. | 82 |
| 1. IMPORTANCIA. | 82 |
| 2. OBJETIVOS. | 82 |
| 3. RECURSOS A UTILIZAR. | 83 |
| 3.1 RECURSOS HUMANOS | 83 |
| 3.2 RECURSOS MATERIALES | 84 |
| 3.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS. | 86 |
| 3.4 PRESUPUESTO GLOBAL. | 86 |
| 3.5 COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA DE PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN E&E INVESTMENT S.A DE C.V. | 86 |
| 4. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN. | 89 |
| 4.1 PRESENTACIÓN. | 89 |
| 4.2 DISCUSIÓN. | 89 |
| 4.3 APROBACIÓN. | 89 |
| 4.4 EJECUCIÓN. | 89 |
| F. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA. | 90 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. | |
| ANEXOS. | |

RESUMEN

Al dar inicio a nuestro proceso de seleccionar una organización que nos brindara apertura, se nos presentaron inconvenientes debido a la situación del Covid-19, realizamos consultas en diferentes lugares, hasta que identificamos un contacto que nos ayudó a poder ejecutar nuestro trabajo de investigación dentro de E&E Investment.

En toda empresa es fundamental el apoyo del personal que labora en ella, por lo que es indispensable que exista un delegado que realice todo lo relacionado al departamento de Recursos Humanos; en tal sentido, a través de la investigación realizada en la microempresa E&E Investment S.A de C.V, se constató que no cuentan con una persona que ejerza la función de Recursos Humanos dentro de la organización.

Por lo anterior se definió como objetivo principal de la investigación crear un plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos para optimizar y mejorar el desempeño de los empleados dentro de E&E Investment.

En la primera fase de la investigación se realizó una recopilación de información bibliográfica que ayudó a estructurar el marco teórico, posteriormente se realizó la investigación de campo, en la cual fueron utilizados los métodos analítico y sintético y entre las técnicas que se utilizaron para realizar la recolección de datos y así llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de E&E Investment S.A de C.V se encuentran: La entrevista, la encuesta y el censo. Los instrumentos utilizados fueron: La guía de entrevista y el cuestionario.

Considerando las deficiencias encontradas dentro de la empresa, se elaboró la propuesta: Plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos con su respectiva ubicación jerárquica dentro del organigrama, manuales administrativos y creación de formularos para solicitud de empleo y permiso laboral que puede ser utilizado por E&E Investment.

INTRODUCCIÓN

Para que toda organización pueda tener éxito, los recursos con los que cuenta deben de ser administrados de manera eficaz, los cuales se relacionan entre sí para el cumplimiento con las metas y objetivos propuestos. Con base a lo anterior, se considera el recurso humano como uno de los factores más importantes que impulsan a las empresas a alcanzar el éxito, es por ello que una persona delegada a realizar la función de Recursos Humanos es de vital importancia.

Por lo tanto, la presente investigación consiste en la propuesta de un plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos para optimizar el desempeño de los empleados de E&E Investment, y consta de los capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I, contiene todos los aspectos generales de la institución como los antecedentes, misión, visión, valores estructura organizacional, servicios y el marco legal con el que cuenta la empresa. De igual manera, se presentan aspectos teóricos acerca de la función de recursos humanos como definición e importancia.

Capítulo II, consiste en la realización de la investigación de campo, describiendo los métodos, técnicas y los instrumentos de recolección de información. También, se presenta la tabulación de datos obtenidos con sus respectivos análisis. Finalmente, se presenta el diagnóstico actual en el cual se describe como se están realizando actualmente las funciones de recursos humanos dentro de la empresa y con base a ello se plantean las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta de plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos, la cual consiste en la creación de instrumentos técnicos por medio del manual de organización y funciones, de descripción de puestos, de procedimientos, de bienvenida, y de evaluación del desempeño. Se diseña un formulario de solicitud de empleo y de permiso laboral junto con los recursos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta. Se espera que la propuesta contribuya a optimizar y mejorar la función de recursos humanos para que E&E Investment pueda alcanzar sus objetivos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V

1. ANTECEDENTES

1.1 Historia.

La empresa E&E INVESTMENT, S.A. de C.V., fue fundada a finales de 1993, con el objeto de ayudar a aquellas personas con sueños de éxito y emprendimientos.

El mayor crecimiento de la empresa fue en el año 2003; no obstante, ese año algunos accionistas emprendieron sus propios negocios.

La empresa otorga créditos con garantía hipotecaria. Actualmente cuenta con 10 empleados permanentes a tiempo completo en una sola sucursal. Proyectando mayor expansión y participación en el mercado.

1.2 Giro.

Giro Primario: Actividades auxiliares de la intermediación financiera N.C.P.

Giro Secundario: Venta al por menor de otros productos N.C.P.

2. FILOSOFÍA.

La filosofía de E&E INVESTMENT S.A de C.V, implica un conjunto de lineamientos que rigen el comportamiento del personal, los valores y prácticas de conducta que deben observarse a diario.

2.1 Misión.

Somos una empresa que se dedica a ayudar a toda persona financieramente y darle el mejor servicio, para así suplir las necesidades de los clientes con honradez, eficiencia y resoluciones inmediatas.¹

2.2 Visión.

Ser la mejor empresa que brinda servicios de bienes y raíces a nivel nacional, facilitando las opciones para que nuestros clientes puedan encontrar la solución económica que necesitan, brindando servicios con excelencia y dando valor excepcional para los accionistas.²

2.3 Valores.

Los valores son los principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia para un grupo social

- **Seguridad:** Brindamos seguridad al momento de que se inicia cada proceso de servicios con los clientes hasta terminarlo.
- **Honestidad:** Somos una empresa que trabajamos y brindamos información clara, para evitar cualquier mal entendimiento.
- **Excelencia:** Somos una empresa que realiza procesos con excelencia protegiendo y ganando la confianza tanto a clientes como inversores.
- **Transparencia:** Una empresa que trabaja con las personas con la verdad, siendo transparentes en todos los procesos, bajo decretos de la ley.
- **Confianza:** Somos una empresa que nos gusta transmitir confianza para que los clientes puedan tener una excelente relación con nosotros y podamos satisfacer sus necesidades.

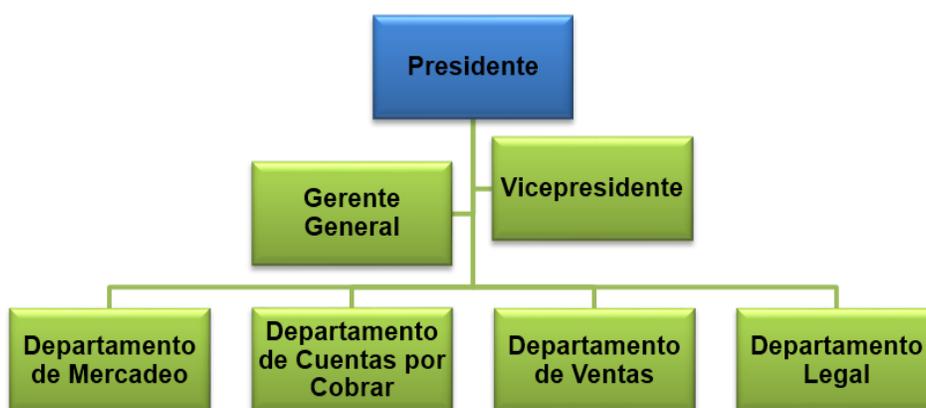
1. E&E Investment S.A de C.V, El Salvador.

2. E&E Investment S.A de C.V, El Salvador.

- **Trabajo en equipo:** Creemos que el Trabajo en Equipo orienta esfuerzos para la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, en concordancia con los objetivos individuales y grupales.³

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa actualmente cuenta con 10 empleados, distribuidas en cada una de sus áreas. La estructura con la que cuentan como organización es la siguiente⁴:



FUENTE: Organigrama proporcionado por E&E Investment

- El Presidente y Vicepresidente son parte de la junta general de accionistas, llevan a cabo las funciones de revisión de planes y toma de decisiones.
- El Gerente General se encarga de verificar cada una de las actividades que realizan los departamentos que integran a E&E Investment; adicionalmente, lleva a cabo las contrataciones del nuevo personal, realiza el análisis financiero y el valúo de activos (terrenos y viviendas). En el caso de los vehículos, se auxilia de los conocimientos y experiencia de un mecánico automotriz.

³. E&E Investment S.A de C.V, El Salvador.

⁴. E&E Investment S.A de C.V, El Salvador.

- El departamento de mercadeo actualmente cuenta con 1 empleado el cual se encarga de la publicidad de la organización a través de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa.
- Dentro del departamento de cuentas por cobrar se tienen 2 empleados encargados de revisar que los pagos por parte de sus clientes se realicen de acuerdo al tiempo estipulado en cada uno de los contratos; así también, velan por realizar el pago a cada uno de los accionistas con los que cuenta E&E Investment.
- El departamento de ventas lo conforman 4 empleados los cuales se encargan de la atención directa con los clientes para brindarles información de los créditos y demás servicios que ofrece la empresa.
- Dentro del departamento legal se tiene el apoyo de 2 empleados los cuales se encargan de la elaboración de cada una de las cláusulas que conforman los contratos con los que cuenta la organización.

A pesar de que no se encuentra detallado en el organigrama de la empresa, se cuenta con una contabilidad externa a cargo de la empresa “Rivand contabilidad y auditoría”, la cual se encarga de llevar el control de las planillas de cada uno de los colaboradores que integran E&E Investment.

En relación a personal de limpieza, no posee un departamento que brinde el servicio ya que cada uno de los empleados que conforman a E&E Investment velan porque su puesto de trabajo se mantenga limpio y ordenado.

En el ámbito de seguridad, no se tiene personal encargado para realizar esta gestión, solamente se cuenta con un circuito de videovigilancia 24/7.

E&E Investment pone a la disposición de sus empleados vehículos para movilizarse en caso de ser necesario por lo que es un requisito indispensable que cuenten con licencia de conducir.

4. MARCO LEGAL

El marco legal que se utiliza se detalla a continuación:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Artículo 37. “El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna.

De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.”

Artículo 38. “El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.”

Artículo 115. “El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley”.⁵

2. CÓDIGO DE TRABAJO.

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

⁵ Asamblea Constituyente. Constitución de la República de El Salvador. Año 1983.

Artículo 2. Las disposiciones de este código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos. Para los efectos del presente código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como institución oficial autónoma.

Los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código.

Artículo 29. Obligaciones de los patronos:

1. Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecido.
2. Proporcionar materiales y herramientas necesarias para el trabajo.
3. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

Artículo 31. Obligaciones de los trabajadores;

1. Desempeñar el trabajo convenido, con diligencia y eficiencia apropiada.

2. Conservar en buen estado los instrumentos y herramientas propiedad del patrono.
3. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo.⁶

3. LA LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE).

DECRETO 667

Artículo 1. Que de conformidad a lo establecido en el Art. 115 de la Constitución de la República, el Estado debe fomentar la protección y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Artículo 3. Que las actividades desarrolladas por la Micro y Pequeña Empresa contribuyen en gran manera al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional dentro del marco de la iniciativa privada, al ser una de las principales generadoras de puestos de trabajo debido a su potencialidad de aportar al desarrollo sostenible del país y a la generación de empleo digno en condiciones equitativas entre hombres y mujeres, siendo un factor significativo para el incremento de la producción; un medio de realización de la persona humana; una fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores en mayores condiciones de vulnerabilidad y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales.

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2. Esta Ley tiene como finalidad estimular a la micro y pequeña empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación a través de:

⁶ Código de Trabajo de la República de El Salvador, Edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo, versión actualizada.

- a) Establecer las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas a la articulación de la micro y pequeña empresa con el desarrollo territorial;
- b) Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como instrumento de apoyo a las políticas de fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas;
- c) Promover la creación de una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente de la micro y pequeña empresa;
- d) Promover la facilitación y simplificación de procedimientos administrativos en trámites con entidades del Estado;
- e) Promover la existencia e institucionalización de programas, instrumentos y servicios empresariales de fortalecimiento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, con énfasis en aquellos dirigidos a mejorar la situación y las necesidades de las mujeres emprendedoras y empresarias;
- f) Ampliar de manera efectiva las políticas de fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, promoviendo una mayor coordinación entre el sector público y privado;
- g) Promover el acceso a servicios y recursos financieros para la micro y pequeña empresa, el incremento de la producción, la constitución de nuevas empresas y la consolidación de las existentes.

Artículo 3. Clasificación

Las micro y pequeña empresa estarán clasificadas de la siguiente manera:

- a) Microempresa: persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores;
- b) Pequeña empresa: persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales

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

Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previamente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales. Las entidades públicas y privadas deberán uniformar las características antes definidas y los criterios de medición.⁷

4. CÓDIGO DE COMERCIO

Artículo 17. Establece que una Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.⁸

5. REGLAMENTO DE LA LEY DE REESTRUCTURACIÓN DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD RAÍZ E HIPOTECAS

Artículo 22. - La Unidad de Despacho de Documentos es responsable de la entrega de los títulos a las personas autorizadas para su retiro del Registro. De ello se llevará un control escrito, que deberá ser firmado por la persona a quien se entrega el documento, dejándose también constancia en el correspondiente asiento del Diario, de la devolución que de ellos se haga a los interesados.

⁷. Decreto Constituyente del 25 de abril 2014 N° 90. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), publicada en el Diario oficial N° 90, Tomo N° 403, el 20 de mayo de 2014.

⁸. Decreto N° 671. Código de Comercio, publicada en el Diario oficial N° 140, tomo N° 228, el 31 de julio de 1970.

Artículo 42. En virtud del principio de especialidad, los inmuebles y derechos inscritos en el Registro deberán estar definidos y precisados respecto a su titularidad, naturaleza,

contenido y limitaciones. A tal efecto, en el sistema de folio real, los instrumentos que se refieran a un mismo inmueble se registrarán en forma unitaria, para establecer su vinculación con la finca respectiva.

Artículo 44. Conforme al principio de legalidad sólo se inscribirán en el Registro los títulos que reúnan los requisitos de fondo y forma establecidos por la ley. El Registrador será responsable, mediante la calificación de los documentos, del cumplimiento de este principio.

Artículo 47. La información contenida en los asientos del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas es pública y puede ser consultada por cualquier persona; sin embargo, la Dirección General de Registros determinará la forma en que la información podrá ser consultada sin riesgo de alteración, pérdida o deterioro de los expresados asientos.⁹

6. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (LEY DEL IVA)

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

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

⁹ Decreto N° 292. Reglamento de la Ley de reestructuración del registro de la propiedad, raíz e hipotecas, publicado en el Diario Oficial N° 33, Tomo 290 el 19 de febrero de 1986.

Artículo 4. Constituye hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales.

Artículo 5. En el concepto de bienes muebles corporales se comprende cualquier bien tangible que sea transportable de un lugar a otro por sí mismo o por una fuerza o energía externa.

Artículo 7. En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros, los siguientes actos, convenciones o contratos que se refieran a bienes muebles corporales provenientes de:

- a) Transferencias efectuadas en pública subasta, adjudicaciones en pago o remate de bienes muebles corporales pertenecientes a contribuyentes del impuesto;
- b) Permutas;
- c) Daciones en pago;
- d) Cesión de títulos de dominio de bienes muebles corporales;
- e) Mutuos o préstamos de consumo en que una parte entrega a la otra, cosas fungibles con cargo a restituir otras tantas del mismo género y calidad;
- f) Aportes de bienes muebles corporales propios del giro a sociedades u otras personas jurídicas, sociedades nulas, irregulares o de hecho y en general, a entidades o colectividades sin personalidad jurídica;
- g) Transferencias de bienes muebles corporales propias del giro con ocasión de la modificación, ampliación, transformación, fusión u otras formas de reorganización de sociedades;
- h) Adjudicaciones y transferencias de bienes muebles corporales propias del giro efectuadas como consecuencia de disoluciones y liquidaciones o reducciones de capital de sociedades u otras personas jurídicas, sociedades nulas, irregulares o de hecho y entes colectivos con o sin personalidad jurídica;
- i) Transferencias de establecimientos o empresas mercantiles, respecto únicamente de los bienes muebles corporales del activo realizable incluidos en la operación;

j) Constitución o transferencia onerosa del derecho de usufructo, uso o del derecho de explotar o de apropiarse de productos o bienes muebles por anticipación, extraídos de canteras, minas, lagos, bosques, plantaciones, almácigos y otros semejantes;

k) Promesa de venta seguida de la transferencia de la posesión; y

l) En general, toda forma de entrega onerosa de bienes que da a quien los recibe la libre facultad de disponer económicamente de ellos, como si fuere propietario.¹⁰

7. LEY DE INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)

Es aplicable a todas las empresas, organizaciones y entidades su función es garantizar la prestación de Servicios de Salud a los empleados, según el detalle:

Artículo 2. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: Enfermedad, accidente común; Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, Maternidad; Invalidez; Vejez; Muerte; y Cesantía involuntaria.

Artículo 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

¹⁰. Decreto N° 296. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, publicada en el Diario oficial N° 143, tomo N° 316, el 31 de Julio de 1992.

Artículo 7. Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados para el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir

de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

Artículo 14. Tendrán derecho a prestaciones de salud, las siguientes personas:

- a) Los asegurados activos;
- b) El cónyuge o compañera de vida, inscrita, del asegurado activo;
- c) El cónyuge o compañero de vida, inscrito, de la asegurada activa;
- d) La viuda pensionada y el viudo pensionado;
- e) La compañera de vida con derecho a pensión;
- f) Los hijos de los asegurados, aseguradas, pensionadas o pensionados, hasta una edad y las condiciones, modalidades y extensión que se fijará por acuerdo del consejo directivo del instituto;
- g) El trabajador cesante en las condiciones que fije este reglamento; y
- h) Los pensionados y pensionadas por incapacidad a que se refieren los artículos. 33 y 34 de este Reglamento.¹¹

¹¹. Decreto N° 74. Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social, 31 de mayo de 2010, publicado en el Diario oficial N°101, tomo N° 387, el 01 de junio de 2010.

6. LEY DE ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES (AFP)

Artículo 1. Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Artículo 2. El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley;
- b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley:
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras. Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones;
- d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión;

- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema;
- f) Cada Institución administradora, administrará un fondo de pensiones en adelante el Fondo que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;
- g) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fuere insuficiente, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto; y
- i) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.¹²

7. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)

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

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

¹². Decreto N° 927. Ley del sistema de Ahorro Para Pensiones, publicado en el Diario oficial N°243, tomo N°333, el 23 de diciembre de 1996.

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

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

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

a) El Estado de El Salvador;

b) Las municipalidades; y

c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos,

caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores.¹³

¹³. Decreto N° 134. Ley de impuesto sobre la renta, publicado en el Diario oficial N° 242, tomo N° 313 el 18 de diciembre de 1991.

5. LAS NORMAS ISO.

La Organización Internacional de Normalización es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El nombre de la norma ISO no proviene de las siglas de la organización que la constituyó, esta palabra ISO viene del griego isos, que significa igual (uniforme, norma).

¿Qué es Calidad?

Son todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente.

¿Qué Son Las Normas ISO?

Las normas ISO son estándares de calidad que son aplicados en las empresas para mejorar sus procesos, por medio de una preparación para tener la capacidad de tener un mejor rendimiento en planificación y organización. Estas áreas están vinculadas directamente con el desempeño y rendimiento económico de una empresa, por lo que las normas ISO tienen el objetivo de aumentar al máximo el rendimiento de mejorar la gestión de capital humano y generar mejores resultados.

- Finalidad.

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costos y mayor efectividad, ya que se basa en un modelo de procesos de todas las tareas que se desarrollan en la organización.

- Implementación.

Ayuda a establecer métricas y estándares iniciales, tiene un solo nivel de aceptación, por lo cual, dentro de este deben cumplirse todos los aspectos básicos para lograr gestionar la calidad.

ISO 30400, Gestión de Recursos Humanos.

Proporciona una comprensión común de los términos fundamentales que son utilizados en las normas de gestión de recursos.

ISO 30405 Gestión de Recursos Humanos – Contratación.

Esta norma establece las direcciones sobre el reclutamiento del personal, brindando orientación acerca de los procesos de contratación eficaces, siendo útil para las personas que estén involucradas en el área de reclutamiento de personal, ya sean profesionales o no.

ISO 30408, Gestión de Recursos Humanos – Gobernabilidad.

Esta norma establece las direcciones sobre la gobernabilidad para estructurar un sistema humano efectivo, que sea capaz de realizar su funcionamiento de manera eficaz, también fomentando el trabajo en equipo y que sea una empresa que esté en coherencia con la cultura empresarial que fomenta.

ISO 30409 Gestión de Recursos Humanos - Planificación del personal.

Establece las directrices sobre la planificación eficaz del personal, para apoyar a las organizaciones a resolver las necesidades de la organización y el impacto en el personal de esta.

El aplicar estas normas ISO para la gestión de recursos humanos en la empresa trae muchos beneficios que ayudan al mejoramiento de la organización en muchos sentidos como los siguientes:

- Mejor Calidad.

Los resultados que genera el aplicar estas normas es un aumento de calidad en los procesos, que se ve reflejado dentro y fuera de la empresa, los cambios que se implementan son con la ayuda y la supervisión de un auditor que te ayudará a aumentar el valor de la empresa.

- Eficacia y Eficiencia en los Procesos.

La eficacia y eficiencia en los procesos también se nota, pues los resultados que se obtienen son óptimos al capacitar y tener un buen personal, pero no solo eso, sino que se realizarán con menos recursos, teniendo buena calidad en un menor rango de tiempo y a menores costos.

- Mejor Clima Laboral.

Un mejor clima laboral dentro de la empresa también será uno de los resultados, los trabajadores se verán beneficiados, logrando tener una mejor manera de hacer las cosas, provocando satisfacción por lo que hacen.

6. SERVICIOS.

Los tipos de servicios que la empresa brinda son: préstamos hipotecarios por casas, terrenos, propiedades, vehículos, también ayudan a las personas a poder vender sus propiedades dándoles una resolución efectiva.

Además, poseen un auto lote, donde dan asistencia a clientes que desean vender sus vehículos ya sea por la falta de tiempo que los clientes no tienen o por la eficiencia de venta que E&E brinda.

Su mercado meta son:

- **Primario**. El tipo de cliente, que busca préstamos hipotecarios por: casas, terrenos y vehículos.
- **Secundario**. El tipo de cliente, son las personas que buscan vender su activo como: casa, terrenos y vehículos, en donde dicha empresa gana una cierta comisión por dicha venta.

B. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN.

A continuación, se presentan conceptos relacionados al tema de investigación los cuales son necesarios para recolectar y elegir la información idónea.

1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

Comprende la fijación de objetivos, estrategias, políticas organizacionales que debe de desarrollar la empresa, determinando que quiere hacer, donde se va a establecer y cómo lo va a lograr. La planeación permite conocer un estado futuro donde la organización desea llegar.

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.¹⁴

2. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN.

Busca propiciar el desarrollo de la empresa reduciendo los riesgos que puedan presentarse y maximizar el aprovechamiento de los recursos y el tiempo, es fundamental ya que enfoca a la organización en lo que es importante, facilitando un seguimiento de implementación; así como cualquier ajuste que deba realizarse.

La planificación es un proceso continuo, permanente y que se orienta indefectiblemente hacia el futuro. Se relaciona directamente con un objetivo y se proyecta en una serie de acciones o hitos por cumplir, en orden cronológico y en avance.

Este es un proceso sistemático, es decir, desde su desarrollo comprende el sistema general en el que actúa y los subsistemas que alcanza, intentando buscar una resolución o aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias.¹⁵

¹⁴.Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark, Administración. Una perspectiva global y empresarial, (México: 14ª edición McGraw Hill,2012)

¹⁵. <https://www.caracteristicas.co/planificacion>

3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

Comprende en donde se realizarán las investigaciones buscando obtener las bases correctas y preparar a la empresa para los problemas futuros tomando en cuenta el ambiente donde se desarrollarán. Siempre se le brindará un enfoque a largo plazo además de buscar la mejora progresiva.

Generalmente las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes: los planes estratégicos y los planes operativos.

Los planes estratégicos son diseñados para un periodo de tiempo de 3 a 5 años, son institucionales, es decir, que este se aplicará a todas las áreas de la empresa, es cuantitativo estableciendo cifras a alcanzar. Los planes operativos se plasman en un periodo de tiempo menor a 1 año, estos son departamentales ejecutándose solamente en un área específica de la organización, de igual forma son cuantitativos rigiéndose por fechas y presupuestos.

Consiste en establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Al hablar de planes es necesario diferenciar la jerarquía que existe en los planes. Por regla general las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes, los planes estratégicos y los planes operativos.

Los planes estratégicos son diseñados para alcanzar las metas generales de una organización, mientras que los planes operativos contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias¹⁶

Solo planificando se garantiza el uso racional y eficiente de los recursos cuando se quiere desarrollar un negocio. Asimismo, se reduce la improvisación y la subjetividad al momento de tomar decisiones.¹⁷

¹⁶. Brand Salvador Osvaldo, Economía y Administración, (México: 3ª edición McGraw Hill, 2001)

¹⁷. <https://www.lifeder.com/etapas-planeacion/>

4. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN.

- **Investigación del Entorno.**

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos.

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- **Establecer Objetivos.**

Representan los resultados que la organización espera obtener o fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo en específico. Los objetivos pueden clasificarse en:

Estratégicos: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Tácticos: Se refieren a cierta área de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto y mediano plazo.

Operacionales: Se establecen en áreas específicas de la empresa con actividades detalladas y son a corto plazo.

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo.

Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

- **Desarrollar Premisas.**

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. De acuerdo con su naturaleza estas pueden ser:

Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.

Externas: su origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener influencia en la decisión del desarrollo de sus actividades.

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.

Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas.

- **Determinar Cursos Alternativos.**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

- **Evaluar Cursos Alternativos.**

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

- **Seleccionar un Curso.**

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

- **Formular Planes Derivados.**

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

- **Cuantificar los Planes Mediante Presupuestos.**

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos monetarios, junto con la comprobación de la realización de dicho plan. Los presupuestos pueden ser:

Fijos: cuando se estimarán las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.

Flexibles: se realizarán cálculos a distintos niveles de operación lo que permite conocer resultados en distintas situaciones.

Por Programas: con base en programas de cada una de las áreas de la empresa.

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes, es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos, casi siempre gastos genéricos y de capital, que se relacionan con el presupuesto general.

Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.¹⁸

¹⁸. Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark, Administración. Una perspectiva global y empresarial, (México: 14ª edición McGraw Hill, 2012).

C. GENERALIDADES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. DEFINICIONES.

DEFINICIÓN DE FUNCIÓN.

Cuando se habla de funciones, se refiere a las actividades o tareas que pone en funcionamiento la parte administrativa de la empresa para que la organización pueda conseguir sus objetivos.¹⁹

DEFINICIÓN DE RECURSO.

Son los medios que tenemos para conseguir algún beneficio o llevar a cabo un proyecto, es importante identificar, cuantificar y asignar los recursos, ya sean materiales, financieros y humanos.

Los recursos son los activos de una organización y los componentes que integran una corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y sus capacidad y activos organizacionales, como la cultura y la reputación.²⁰

Las técnicas por desempeñar dentro del personal en la empresa deben ser enfocadas a sus necesidades dentro de la misma y a mejorar los resultados del trabajo que realizan. Estos incluyen:

- Realizar análisis de los puestos. Determinar el perfil que debe de cumplir la persona para desempeñar su trabajo.
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos.

¹⁹. La empresa y su organización, versión PDF publicada por la Universidad de Piura, Perú

²⁰. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10° Edición.

- Seleccionar a los candidatos para los puestos de acuerdo a sus habilidades.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios.
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño.
- Crear un compromiso en los empleados.²¹

2. IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para alcanzar sus objetivos las organizaciones administran una serie de recursos que no solamente incluyen dinero o materiales; sino también el talento de las personas que debe gestionarse para maximizar su valor.

Contar con la función de Recursos Humanos dentro de una empresa tiene un efecto positivo en las personas. La manera de reclutar y seleccionar al personal, de hacerlas trabajar, de evaluarlas y recompensarlas por su labor es un aspecto crucial en la competitividad de las organizaciones.

La habilidad de la función de Recursos Humanos para responder a las necesidades de las personas permitirá que se alcancen más fácilmente los objetivos planteados por la empresa.²²

²¹. Gary Dessler. Administración de Recursos Humanos. 11° Edición.

²². Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición.

3. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo principal es alinear al personal de las diferentes áreas con la estrategia o el plan de la organización, esto permitirá implantar una filosofía empresarial a sus colaboradores que serán los encargados de mostrar el prestigio de la empresa.

Ejecutar la función de recursos humanos ayudará a llevar los diferentes puntos de vista que poseen los empleados y así ser tomados en cuenta para la mejora continua de la organización.

La función de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como bienes de producción o de consumo), o de un servicio (como actividades especializadas). Así, junto con los objetivos organizacionales, la unidad de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios. Sus objetivos principales son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.²³

²³. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición.

4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas son todas aquellas estrategias diseñadas y pensadas para gestionar el ciclo de vida del trabajador dentro de la organización desde su captación, retención, capacitación y su desvinculación, éstas siguen diferentes objetivos por tanto deben de ser elaboradas y alineadas a los valores, misión, visión y estrategias de la empresa. También deben de ser creadas pensando en una utilidad a largo plazo, siendo actualizadas con forme al crecimiento de la empresa o cuando se considere necesario.

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Las políticas de recursos humanos son la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros, para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.²⁴

4.1 POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Tiene como finalidad atraer al mejor talento a la organización con base en lineamientos y técnicas que permitan distinguir a los mejores candidatos, además de garantizar el bienestar de la empresa y sus colaboradores.

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

²⁴ Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.²⁵

4.2 POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.²⁶

4.3 POLÍTICAS DE RETENCION DE RECURSOS HUMANOS.

Posee como fin ofrecer una remuneración equilibrada y constante para que los colaboradores realicen mucho mejor sus funciones, en este punto se definen los rangos salariales a partir del salario mínimo del sector, estipulando si el mismo será con base en la experiencia o el puesto a desempeñar, cómo será pagada y se incluirá todo lo relacionado a una compensación no monetaria.

²⁵. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición

²⁶. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.²⁷

4.4 POLÍTICAS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Su función es proporcionar conocimiento, desarrollando las habilidades y capacidades del talento humano de manera que puedan desempeñar mejor su trabajo, así atraer más motivación y productividad. En esta política se definirá como se hará desarrollará, es decir estableciendo el tipo de capacitaciones, el número de participantes, la inversión monetaria, el seguimiento a realizar y la evaluación final.

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

²⁷. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición

- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.²⁸

4.5 POLÍTICAS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Contar con una base de datos actualizada de los trabajadores ayuda a la organización para gestionar candidatos idóneos en plazas correspondientes al perfil.

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.²⁹

5. DESCRIPCIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

El manual de organización es un instrumento de trabajo necesario para tomar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, las responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación el debido manejo de los diferentes puestos que la conforman.

²⁸. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición.

²⁹. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición.

Contenido general de un manual de organización:

Introducción, ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones para su uso, misión, visión, objetivos y políticas del departamento, estructura organizativa, atribuciones, ubicación y funciones de los departamentos.³⁰

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencias específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Contenido General de un Manual de Descripción de Puestos:

No existe un formato global para redactar un manual de descripción de puestos; sin embargo, en su mayoría se cubren los siguientes aspectos:

³⁰. Argueta, Norma y otros, trabajo de graduación, Propuesta de un manual de control interno administrativo - contable en la alcaldía municipal de Alegría departamento de Usulután, Universidad de El Salvador, año 2013.

1. Identificación del puesto.
2. Resumen del puesto.
3. Responsabilidades y obligaciones.
4. Autoridad de titular.
5. Estándares de desempeño.
6. Condiciones laborales.
7. Especificaciones del puesto.³¹

MANUAL DE BIENVENIDA.

Es un instrumento escrito que comprende una descripción de las políticas de una organización, normas, prestaciones y otros temas relacionados con la actividad propia que se desarrolla dentro de la misma.

Por lo general, el manual de bienvenida incluye el proporcionar información acerca de las prestaciones de los empleados, las políticas que se manejan dentro de la empresa, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como la visita a las instalaciones de la empresa.³²

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El manual de desempeño se interesa en el comportamiento de la persona que ocupa un puesto en específico. El esfuerzo de cada persona depende de las habilidades y las capacidades; así también, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan.

³¹. Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, 11` Edición.

³². Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, 11` Edición.

Toda evaluación del desempeño es un proceso para estimular la excelencia y las cualidades de una persona; además, representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa ya que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa.³³

Contenido General de un Manual de Evaluación del Desempeño:

Introducción, ámbito de aplicación, importancia, objetivo, instrucciones de uso, políticas, recursos a utilizar, criterios para realizar la evaluación, determinación de la escala de evaluación, proceso de evaluación, formulario para realizar la evaluación.

D. PROCESOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Luego de investigar el contenido de diferentes autores, se logró sintetizar un proceso para la función de recursos humanos, se ha seguido mayormente la línea de pensamiento del autor Idalberto Chiavenato y otros autores que siguen una estructura similar en sus procesos planteados.

Los procesos contemplados para la ejecución de la función son: reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, retención y finalmente control y auditoria; estos se describen a continuación:

RECLUTAMIENTO.

Los procesos de reclutamiento se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, investigación de las necesidades y métodos de selección.

³³. Chiavenato, Idalberto, (2007) "administración de recursos humanos, 8ª Edición.

Chiavenato (2007), define como reclutamiento, al conjunto de actividades encargadas de conseguir a las personas idóneas, de manera oportuna y con las competencias adecuadas para ocupar un puesto de trabajo, surge de las necesidades de personal para realizar actividades específicas dentro de las organizaciones.³⁴

El reclutamiento comprende las siguientes etapas:

Investigación del mercado de trabajo.

El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo.³⁵

El mercado de trabajo funciona en términos de la oferta y la demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente, a lo cual existen tres posibilidades a su situación:

Oferta mayor a la demanda.

Es una situación en la que se presenta un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.

Oferta equivalente a la demanda.

Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos.

³⁴. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007

³⁵. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 133

Oferta menor que la demanda.

Es una situación en la que hay muy poca oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos.

Investigación del mercado de recursos humanos.

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época.

Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado aplicado) o desempleadas (mercado disponible) y aptas para el trabajo.

Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo.³⁶

Investigación interna de las necesidades.

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos.³⁷

Esa investigación no es ocasional, sino continúa y constante, se debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal.

³⁶. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 133

³⁷. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 150

Investigación externa del mercado.

Es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. ³⁸

Al identificar las fuentes de reclutamiento, se debe considerar a que segmento del mercado laboral se desea llegar, si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros, así mismo si se tiene en cuenta las tecnologías de la comunicación también se podrá identificar las que sean más efectivas para llegar al mercado disponible.

Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Reclutamiento interno.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

³⁸. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 154

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

- Reclutamiento en línea (online) a través del internet.³⁹

Reclutamiento mixto.

Las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual.

Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.
La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

³⁹. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 158

- Reclutamiento externo e interno. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Dando preferencia a los candidatos internos que, a los externos, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos.⁴⁰

SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

El departamento recursos humanos no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 160

Como proceso, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
- Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
- Modelo de clasificación. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar.

La información que recibe el departamento de recursos humanos respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. ⁴¹

Con esta ficha, el departamento puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. La ficha representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

Elección de las técnicas de selección.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

⁴¹. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 164

Entrevista de selección.

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

Se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

- a) Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas.
- b) Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas, pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres.
- c) Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato.
- d) Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, entre otros; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.⁴²

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto.

⁴² Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 177

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas:

Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.

Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.⁴³

Test psicológicos.

Son un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas.

Test de personalidad.

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos).⁴⁴

⁴³. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 182

⁴⁴. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 185

Técnicas de simulación.

Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. Cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas.⁴⁵

CONTRATACIÓN.

El proceso de contratación se define de manera simple como: “Pacto que se realiza para ajustar a alguien para que ejerza una función”.⁴⁶ Si los procesos de selección son los adecuados para descartar a los candidatos indeseados, esto conlleva, de hacer una “contratación negligente” a una “contratación exitosa”, reduciendo costos y mejorando el desempeño competitivo de la empresa.

Las leyes de nuestro país contemplan los conceptos de contratación de manera individual y colectiva.

INDUCCIÓN.

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por lo tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para ingresar a las organizaciones.

⁴⁵. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 188

⁴⁶. Werther William, Davis, Keith. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 547.

Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional.

Según el autor, Gary Dessler, (2009) “La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen”.

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.⁴⁷

Los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos hasta programas con una semana de duración. El especialista de recursos humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones. Luego, se presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, lo presenta con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día.

Por lo general la inducción incluye proporcionar información sobre las prestaciones para los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria, la organización y las operaciones de la empresa, las medidas y normas de seguridad, así como una visita a las instalaciones. Los nuevos trabajadores deben recibir, por lo menos, manuales para empleados, impresos o por Internet, que cubran temas como los mencionados.

⁴⁷. Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos; Pearson Education. 2009 pág. 292

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

La capacitación es un proceso que depende tanto del administrador de recursos humanos, ya que es el responsable de buscar y presupuestar las capacitaciones que se impartirán al personal y presentarlos para su aprobación; como del sujeto que será sometido a esta, el cual deberá poner de su empeño para lograr los objetivos que la capacitación busca.

Según Alexis Serrano (2007) “la capacitación es el conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización”.⁴⁸

Objetivos de la capacitación Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.⁴⁹

Los pasos que se deben seguir para crear los programas de capacitación son los siguientes:

⁴⁸. Serrano, Alexis. Administración de personas, Primera Edición, 2007, pág. 107.

⁴⁹. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill, 2007 Pág. 38.

1. Análisis de las necesidades: identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

Las descripciones y especificaciones de puestos son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas, ofreciendo así un punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria.

2. Diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.

3. Validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.

4. La implementación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.

5. Evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.⁵⁰

Métodos de capacitación.

Una vez que se ha decidido capacitar a los empleados y ha identificado sus necesidades y metas de capacitación, se debe elegir un método.

Dentro de los métodos de capacitación más utilizados están los siguientes:

⁵⁰. Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos; Pearson Education. 2009 pág. 295.

Capacitación en la práctica (CEP).

La capacitación en la práctica implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. En muchas compañías, la CEP es la única capacitación disponible.

Capacitación por aprendizaje.

Es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.

Aprendizaje informal.

Se estima que hasta un 80% de lo que aprenden los empleados en el trabajo no proviene de programas de capacitación formal, sino de medios informales, incluyendo el desempeño de sus actividades cotidianas, en colaboración con sus colegas.

Conferencias.

Las conferencias permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices.

Aprendizaje programado.

Por lo general, el aprendizaje programado presenta hechos y preguntas de seguimiento paso por paso. El aprendiz responderá y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas.

Capacitación por internet.

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación ha sido la comunicación electrónica y la Internet.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la educación a distancia, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar o donde trabaja. Una de sus características es que se

basa en la habilidad que cada persona posee para auto dirigir y autor regular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación.⁵¹

Desarrollo gerencial.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización.⁵²

El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos el cambio de actitudes o la mejora de habilidades. El proceso de desarrollo gerencial consiste en:

1. evaluar las necesidades estratégicas de la empresa (cubrir futuros puestos ejecutivos o aumentar la competitividad),
2. evaluar el desempeño de los actuales gerentes
3. desarrollar a los gerentes y a los potenciales gerentes.⁵³

Teniendo en cuenta lo anterior se define como desarrollo al proceso de capacitación que está orientado al crecimiento del personal ejecutivo de la empresa, con el fin de potenciar las habilidades, destrezas, actitudes etc. del personal y aumentar así su valor competitivo.

⁵¹. Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos; Pearson Education. 2009 pág. 300

⁵². Werther W., Davis, Keith. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 252.

⁵³. Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos; Pearson Education. 2009 pág. 310.

| | CAPACITACION | DESARROLLO |
|-------------------|---|---|
| RESPONDE A | Como hacer. | Qué hacer, Qué dirigir. |
| DEFINICION | Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas. | Educación que busca el crecimiento profesional. |
| OBJETIVO | Integrar al profesional al proceso productivo. | Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional. |
| NIVEL | Trabajadores en general. | Ejecutivos. |
| PLAZO | Corto plazo. | Mediano y largo plazo. |
| TIPO DE EDUCACION | Perfeccionamiento técnico. | Aprendizaje integral. |

Werther William, Davis, Keith. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 253.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya:

1. El establecimiento de estándares laborales,
2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y
3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.⁵⁴

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.⁵⁵

⁵⁴. Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos; Pearson Education. 2009 pág. 336

⁵⁵. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill, 2007 pág. 243

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.⁵⁶

Importancia de la evaluación del desempeño.

Su importancia radica en conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde se revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.⁵⁷

Objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral del comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Dicho lo anterior, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

⁵⁶. Werther William, Davis, K. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 302.

⁵⁷. Werther William, Davis, K. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 306.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.⁵⁸

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente y la organización.

1. Beneficios para el gerente.

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado.

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

⁵⁸. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill, 2007 Pág. 247.

- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización.

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.⁵⁹

Métodos de evaluación de desempeño.

Los métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Métodos de evaluación con base en el pasado.

⁵⁹. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 248.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario.

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.
- Estimación de conocimientos y asociaciones.
- Método de puntos comparativos.
- Métodos de evaluación comparativa.
- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total.⁶⁰

⁶⁰. Werther William, Davis, K. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 313.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.

Los métodos de valuación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Pueden considerarse seis técnicas básicas:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Métodos de los centros de evaluación.
- Método de escalas gráficas o por conceptos.
- Sistema de evaluación de 360.⁶¹

RETENCIÓN.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización⁶². La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo, con la finalidad de tenerlos satisfechos y motivados.

⁶¹. Werther William, Davis, K. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw Hill. 2008 pág. 313.

⁶². Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 275.

Compensaciones.

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios (incentivos) El sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos.

Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos, sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes.

La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de premios:

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio.⁶³

Beneficios sociales.

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorios de moral y productividad.

⁶³. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 pág. 276.

Tipos de Beneficios Sociales.

1. Beneficios Monetarios: Vacaciones, Pensiones, Bonificaciones, Planes de préstamo, complemento de salario por incapacidad, subsidio de medicamentos, Anticipos de Salarios.

2. Beneficios no Monetarios: servicios de cafetería para empleados, seguro médico, club recreativo, seguro de vida colectivo, transporte de personal, asistencia médico hospitalaria odontológica, canasta básica, uniformes, entre otros.⁶⁴

Higiene y seguridad en el trabajo.

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales.

Desde el punto de vista de la salud física el lugar de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y los equipos de trabajo.

Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas saludables, que influyan de forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales por ejemplo el estrés.⁶⁵

^{64, 65.} Héctor Alfaro y otros. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Tesis de grado, Universidad de El Salvador. pág. 66

CONTROL Y AUDITORÍA.

El control es la acción que adapta las operaciones a normas establecidas previamente y la base para la acción es la retroalimentación. El control busca asegurar que todo ocurra conforme a los planes adoptados y a los objetivos establecidos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria.⁶⁶

Medios de control.

Las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas.

Los principales medios de control organizacional son los siguientes:

1. Jerarquía de autoridad. La estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes.

⁶⁶. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill. 2007 Pág. 442.

2. Reglas y procedimientos. La organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no se debe hacer.

3. Establecimiento de objetivos. Éstos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.

4. Sistemas verticales de información. Este tipo de información puede transitar en dos sentidos: en el descendente y en el ascendente. La información descendente lleva órdenes, mandos, decisiones, esclarecimientos y orientación a los subalternos. Por otra parte, la información ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren qué se ha hecho.

5. Relaciones laterales. Son comunicaciones entre iguales, es decir, entre personas o puestos que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.

6. Organizaciones matriciales. Cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al del gerente funcional, de la otra, al del gerente de producto o servicio. Esta duplicidad de subordinación trae conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápida a las demandas ambientales.⁶⁷

⁶⁷. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill, 2007 Pág. 446.

Auditoría de recursos humanos.

Idalberto Chiavenato (2007), define la auditoría de recursos humanos como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.⁶⁸

Habiendo planteado lo anterior, el proceso de auditoría debe de cumplir los siguientes propósitos para una aplicación efectiva.

Propósitos de la auditoría de recursos humanos.

- Identificar a las personas responsables de cada actividad.
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
- Verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.
- Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos.⁶⁹

Importancia de la Auditoría de Recursos Humanos.

El papel que juega la auditoría de recursos humanos radica en la necesidad de conocer el rendimiento y las necesidades que presente cada proceso durante su ejecución, para mejorar el desempeño de las personas que laboran dentro de la empresa, ya que con ella se pretende realizar todo tipo de evaluaciones posteriores que permitan mejorar el rendimiento y efectividad de la organización.

⁶⁸. Chiavenato, Idalberto, El capital humano de las organizaciones; Mc Graw-Hill, S.A. de C.V. 2007 Pág. 474.

⁶⁹. Héctor Alfaro y otros. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Tesis de grado, Universidad de El Salvador. Pág. 76.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT.

I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La realización del diagnóstico de E&E Investment mostró la necesidad de la implementación de la función de recursos humanos que contribuya a desarrollar y fortalecer todas las áreas que componen la estructura jerárquica de la organización.

Con la información recopilada por medio de instrumentos, métodos y técnicas de investigación; enfocados a todo el personal, se buscó dar a conocer e implementar las funciones y procesos, que permitirá obtener un mayor desempeño laboral del personal de E&E Investment.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

Conocer la situación de la microempresa E&E Investment, en relación con el desarrollo de la función de recursos humanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Recopilar información a través de técnicas e instrumentos adecuados para determinar las fallas de la microempresa E&E Investment.

- Procesar las respuestas obtenidas de los colaboradores, a través de las encuestas y entrevistas realizadas, utilizando gráficas para su análisis e interpretación.
- Formular conclusiones que presente de forma clara el actual desarrollo de la función de recursos humanos y las recomendaciones necesarias para implementarlas o mejorarlas.

III. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Este capítulo de trabajo presenta el diagnóstico obtenido de acuerdo a los resultados que ha arrojado la investigación de campo realizada dentro de la microempresa E&E Investment S.A de C.V, de la cual se explican a continuación sus elementos básicos.

A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se realizó con base en el método científico, el cual permitió recolectar información de una forma ordenada, clara y completa. Así también, se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

- 1. MÉTODO ANALÍTICO.** En la investigación se utilizó el método analítico, el cual descompone un todo en partes para una revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado. El método se aplicó estudiando por separado los aspectos de cómo se realiza la función de recursos humanos en E&E Investment y la relación que existe entre cada una de las partes que conforma la empresa.
- 2. MÉTODO SINTÉTICO.** Se recomendó para el análisis y síntesis de la información recopilada para luego realizar una interpretación de los resultados respecto a la necesidad de la organización en la implementación de un plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos.

La aplicación de estos métodos tuvimos como finalidad investigar la relación existente entre el desarrollo de la función de recursos humanos y sus funciones administrativas dentro de E&E Investment S.A de C.V.

B. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Tomando como base los elementos que conforman las funciones de administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, inducción, etc.), el tipo de investigación utilizado en la investigación fue descriptiva, ya que permitió analizar cada uno de estos elementos por separados logrando determinar la forma en que afecta nuestro objeto de estudio y a su vez realizar una integración de los resultados obtenidos, permitiendo establecer las soluciones necesarias a los problemas que presenta E&E Investment.

Con el estudio se determinó la relación entre las variables, obteniendo como resultado un motivo para fortalecer el desempeño y el nivel de compromiso que los trabajadores deben de tener dentro de la organización.

C. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación construye el plan o una estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.

En E&E Investment S.A de C.V, se llevó a cabo utilizando el diseño no experimental y su característica va enfocada a que no se realiza la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Se utilizó este diseño de investigación, porque permitió recolectar datos necesarios para después analizarlos, observando así las situaciones existentes y no provocadas de

manera intencional, de este modo las variables independientes son las existentes y no se manipularon para no crear influencia directa en las variables dependientes.

D. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la investigación fue necesario determinar de dónde se obtuvieron datos necesarios y de relevancia, para esto se utilizaron dos fuentes de información: las primarias y las secundarias.

FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS.

La información para la investigación fue facilitada por el representante legal de E&E Investment; así también, facilitada por el personal que labora dentro de la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.

La información se obtuvo a través de libros, revistas, trabajos de investigación, sitios web, entre otros.

E. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La recolección de información se refiere al uso de diversas técnicas y herramientas que se utilizaron con el fin de obtener información de manera oportuna para llevar a cabo la investigación. Estas técnicas permitieron dar una veracidad en los resultados que se obtuvieron en el proceso de recolección, tabulación y sobre todo en el análisis e interpretación de datos. Dentro de las técnicas que fueron ejecutadas se encuentran:

1. ENTREVISTA.

Se decidió, con el fin de obtener información puntual para el desarrollo del diagnóstico y la propuesta, de apoyarse en la entrevista estructurada con el propósito de determinar la necesidad de la función de recursos humanos que fortalecerá el desempeño del personal.

2. ENCUESTA.

Esta técnica se utilizó con la finalidad de obtener información de los colaboradores de la empresa E&E Investment, ya que las opiniones que fueron aportadas son primordiales para la interpretación de la investigación.

3. CENSO.

El censo fue aplicado a los 10 trabajadores que conforman la empresa E&E Investment S.A de C.V. Con ello se pretende explicar las variables de estudio y sus frecuencias, las cuales se obtendrán de la población objeto de estudio, que en este caso se divide en:

| Área laboral | No de Trabajadores |
|------------------------------------|---------------------------|
| Gerente General | 1 |
| Departamento de mercadeo | 1 |
| Departamento de cuentas por cobrar | 2 |
| Departamento de ventas | 4 |
| Departamento legal | 2 |
| Total, de trabajadores: | 10 |

F. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1. GUÍA DE ENTREVISTA.

Se elaboró una serie de interrogantes dirigida al representante legal de E&E Investment considerado como un factor clave en el desarrollo de las actividades y toma de decisiones el cual tiene amplios conocimientos sobre la situación de la empresa.

2. CUESTIONARIO.

Se realizó un cuestionario que consiste en 30 preguntas, cerradas y semi abiertas, dirigido a los colaboradores de la empresa E&E Investment con la finalidad de conocer acerca de los procesos internos en todas las áreas y niveles.

G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo de estudio estuvo compuesto por los elementos que se estudiaron el cual comprende todos los empleados de E&E Investment S.A de C.V

2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra de investigación se determinó a través del censo, que en total son 10 personas. Por lo tanto, no se necesitó de fórmula estadística para el cálculo de la muestra.

H. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La recopilación de la información se realizó a través de la entrevista y de las encuestas que fueron completadas por los empleados de las diferentes áreas que conforma la organización. La interpretación de la información fue realizada con los datos obtenidos por medio de la encuesta.

IV. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE E&E INVESTMENT.

A. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA.

La función de recursos humanos es de vital importancia dentro de cualquier organización, debido a que son los encargados de realizar el proceso de planeación, reclutamiento, selección, contratación y evaluación del personal que labora dentro de la misma.

En E&E Investment, se ha logrado verificar que dentro de la estructura que posee la empresa, no se cuenta con el desarrollo de la función de Recursos Humanos, ya que por el momento está siendo realizado por el representante legal, lo cual ocasiona que la administración del personal no se lleve a cabo de forma integral.

A continuación, se presenta el diagnóstico sobre la situación actual de la función de Recursos Humanos dentro de E&E Investment:

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

El reclutamiento del personal tiene como objetivo principal atraer a los candidatos idóneos que formarán parte de la organización, ya que será un elemento clave para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos que persigue la empresa.

Se constató que dentro de la empresa no se tiene un proceso estandarizado de reclutamiento, esta afirmación se realiza con base en (Ver Anexo 1, pregunta 4 del

cuestionario), ya que los empleados ingresaron a E&E Investment fueron reclutados por diferentes medios como recomendación de los empleados que ya laboraban dentro de la empresa y a través de las redes sociales; es decir, que no se tiene establecido de manera oficial un proceso de reclutamiento por parte de la organización.

Todo lo descrito anteriormente, refleja que E&E Investment no cuenta con los medios de reclutamiento adecuados para la atracción del personal idóneo para cumplir las diferentes funciones dentro de la misma, es por ello que es necesario establecer un proceso adecuado y efectivo para la convocatoria de su personal, con el objetivo de elegir a una persona que pueda llenar los diferentes requisitos, habilidades y destrezas que debe de poseer para cubrir la vacante ofertada.

2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.

El proceso de selección se encuentra relacionado con el de reclutamiento, y como el anterior no se encuentra establecido adecuadamente para la atracción del personal, el proceso de selección no se realiza de manera correcta.

Con base a la respuesta obtenida en (Ver Anexo 1, pregunta 13 del cuestionario), se evidencia que el proceso de reclutamiento y selección del personal no se realiza de manera estandarizada.

3. PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

En E&E Investment, no se tiene identificada la forma en que se deben de realizar todos los procesos relacionados con la función de Recursos Humanos, así tampoco se cuenta con los elementos técnicos y administrativos que sirvan de guía para su efectiva aplicación con el personal.

4. PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

La administración actual de E&E Investment realiza proceso de inducción, esto es porque el total de los empleados encuestados manifestaron que al entrar a trabajar a la organización les dieron a conocer sus funciones, horarios, normas, etc. de forma verbal, lo cual consideran que fue muy imprecisa e incompleta la información (Ver cuadro N°15, pregunta 10), adicionalmente la mayoría de sus colaboradores hacen mención que dicho proceso se realizó en el transcurso de 3 días y una minoría manifestó que se ejecutó entre 4 a 10 días (Ver cuadro N°16, pregunta 11).

Lo anterior permite investigar si la inducción se lleva a cabo en un tiempo prudencial y de forma correcta, es decir, que los nuevos empleados aprendan el sistema de valores, normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización, además los objetivos básicos, las responsabilidades y cargos respecto al puesto que ocupa. El total de los empleados encuestados recibieron una orientación informal sobre el puesto cuando comenzó a laborar. La orientación informal es por medio de indagación empíricos y por compañeros de trabajo. Lo anterior permite implementar nuevas estrategias de inducción para que el empleado se integre satisfactoriamente al nuevo puesto.

5. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de E&E Investment mencionaron de forma unánime que no han recibido algún tipo de programa de entrenamiento para mejorar el desarrollo en su cargo (Ver cuadro N°20 pregunta 15), también manifestaron que no son integrados a programas de capacitación ya que no han sido impartidas en el tiempo que llevan laborando en la empresa (Ver cuadro N°21, pregunta 16); a pesar de lo anteriormente citado, más del 50% de los trabajadores indican que han adquirido nuevos conocimientos al desempeñar sus funciones (Ver cuadro N°22, pregunta 17), consideran que dichos programas son necesarios para lograr un mejor desempeño en sus labores cotidianas (Ver cuadro N°23, pregunta 18).

Es importante indagar las razones principales por las que no son impartidas las capacitaciones al personal de una forma periódica, tomando en cuenta el cargo que desempeña dentro de la organización ya que esta le permitirá a corto, mediano y largo plazo desarrollar sus capacidades y ejecutarlas de forma efectiva en sus funciones.

6. PROCESO DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO.

A través de la encuesta dirigida al personal de E&E Investment se pudo constatar (Ver cuadro N.º 24, pregunta 19) que el 90% de los empleados no están siendo evaluados periódicamente, solamente una pequeña parte es evaluada semanalmente, los parámetros utilizados para desarrollar las evaluaciones son con base en alcance de metas y objetivos realizados (Ver cuadro N.º25, pregunta 20).

Es importante evaluar las razones por la que los trabajadores son evaluados bajo los parámetros que la organización desea alcanzar. Mediante la evaluación del desempeño se puede detectar falta de integración del empleado a la institución, el cargo que desempeña, problemas de motivación y una mala gestión del recurso humano.

7. RETENCIÓN Y COMPENSACIÓN.

Según como se ha determinado, dentro de la empresa se aplica la metodología de incentivos para mantener a sus trabajadores motivados y que estos a su vez permanezcan, aun así, el sistema de comisiones por medio de bonos solo aplica al personal de ventas y no todos los trabajadores reciben este incentivo.

Se debe tener en cuenta que esta área de la empresa registra los salarios más bajos por lo cual en cierta medida y por el tamaño de la empresa, se convierte en una excelente práctica que sean ellos quienes reciban ese incentivo económico. (Véanse cuadros N.º 26 y 27, preguntas 21 y 22).

8. CONTROL Y AUDITORÍA.

En cuanto a procesos de control, debido a que la empresa no posee parámetros debidamente establecidos, es difícil saber si lo aplicado a la fecha son los más adecuados.

Cuentan con objetivos de ventas y en algunas áreas también poseen objetivos establecidos en cuanto al cumplimiento de sus labores. En ambas se lleva a cabo los debidos procesos de compensación por cumplimiento de metas lo cual indica que, aunque en menor medida si se trata de mantener control sobre todos los procesos.

Otras áreas no registran control de sus actividades, pero probablemente rindan cuentas de forma directa con los jefes ocasionalmente para notificar sus avances de manera pertinente.

Con respecto a la disciplina, se sabe que cuentan con normas internas las cuales son poco conocidas por los empleados aun así se aplican medidas correctivas según las faltas cometidas.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES.

1. ALCANCES.

Al momento de realizar el proceso de investigación, cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas que conforman E&E Investment se mostró en toda la disposición de completar los instrumentos y solventar las dudas.

2. LIMITACIONES.

A pesar de tener el apoyo por parte de la gerencia al brindar acceso a sus instalaciones, esto no pudo ser posible ya que debido a la situación problemática originada por la pandemia vigente obstaculizó el realizar las encuestas de forma presencial, por ese motivo se tomó la decisión de ejecutarlas de manera virtual, adicionalmente alguno de sus empleados presentó problemas de conexión a la red, lo cual originó un retraso en el envío de las respuestas.

V. CONCLUSIONES.

- La falta de la función de recursos humanos dentro de E&E Investment afecta de forma negativa ya que no cuenta con un proceso establecido y estandarizado para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, impidiendo de esta forma que sea contratado el candidato idóneo para la plaza vigente.
- Se identificó la ausencia de los manuales de bienvenida y descripción de puestos, que facilite al nuevo empleado conocer la empresa y los detalles de las funciones a desempeñar, actualmente se realiza de forma verbal lo cual es inconveniente ya que puede generar errores de comunicación y comprensión de la información.
- Se determinó que E&E Investment no cuenta con un proceso de evaluación de desempeño establecido para cada departamento, lo que genera un obstáculo al momento de identificar las deficiencias en las labores realizadas y así aplicar medidas preventivas o correctivas. Adicionalmente esto genera que no sea aplicado un plan de incentivo de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones.
- Con lo relacionado a la capacitación, la organización no tiene definido un plan de capacitaciones para el todo el personal, este lo realiza el nuevo personal de forma empírica.
- La política salarial y los criterios relacionados con la asignación de bonos, comisiones, entre otros, no están definidos por la administración del E&E Investment, en muchos casos no se realizan de manera equitativa o siguiendo parámetros establecidos dependiendo de cada área.
- La entidad no cuenta con un proceso detallado que muestre los pasos de la selección y contratación de personal, generalmente las contrataciones se realizan

por recomendaciones de los mismos empleados, que por un proceso que defina pruebas técnicas o entrevistas que demuestren la idoneidad del candidato.

VI. RECOMENDACIONES.

- Contratar o designar una persona que ejecute la función de Recursos Humanos, aplicando los procesos de reclutamiento, contratación e inducción de manera eficiente y eficaz y así contar selección con el personal más capacitado para E&E Investment.
- Elaborar los manuales de bienvenida y descripción de puestos que contenga toda la información necesaria para que el personal pueda solventar cualquier duda de manera oportuna e identifique sus funciones de acuerdo con el departamento que pertenezca.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita definir las metas y objetivos de cada colaborador y poder corregir las limitantes e incentivar los logros obtenidos con base en el cumplimiento de estas.
- Definir un plan de capacitación periódicamente que este de acorde al diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas de las personas que laboran en la entidad.
- Proponer un proceso de selección y contratación, que se adecue a las características propias de la entidad, el que implicará la realización de pruebas técnicas o entrevistas.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLAN DE DESARROLLO PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA.

El desarrollo de la función de Recursos Humanos es una de las acciones más importantes de toda organización, es la encargada de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño, compensación, capacitación, desarrollo del personal y todo lo relacionado al capital humano.

La propuesta es el resultado de la culminación de los capítulos uno y dos; ambos se relacionan entre sí, primero la referencia teórica, que se utilizó para definir el contexto del trabajo obteniendo una base sólida y segundo, la investigación de campo que determinó la situación actual en la que se encuentra E&E Investment ante la falta de la gestión y aplicación de la función de Recursos Humanos, de ahí surge la importancia de generar soluciones que le permitan a la empresa mejorar el desempeño laboral de sus empleados; así como también, generar un ambiente equitativo entre patronos y colaboradores.

La solución estará orientada a ofrecer y definir de una forma clara y precisa un plan de desarrollo para la función de Recursos Humanos, que establezcan las funciones generales y específicas que deberán ser desarrolladas por la persona que se encargará de realizar la gestión, así como también de dar seguimiento de la ejecución que se propone en el presente capítulo.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. OBJETIVO GENERAL.

Organizar la función de Recursos Humanos de E&E Investment, implicando así la creación de manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos, bienvenida, evaluación de desempeño y un esquema de procesos administrativos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer un esquema de procesos administrativos en función del tamaño de la entidad y sus necesidades actuales.
- Diseñar los manuales necesarios para mejorar las habilidades y capacidades del personal, estableciendo sus funciones en cada uno de los puestos de trabajo.
- Elaborar instrumentos que permitan medir el desempeño y competitividad laboral de los colaboradores de E&E Investment.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

Se presenta la propuesta de un plan de desarrollo de la función de Recursos Humanos con la finalidad de establecer herramientas que brindarán una guía para los colaboradores, el cual se representa en el siguiente esquema:

FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES



PARA LLEVAR A CABO LOS PROCESOS DE R.R.H.H.



FUENTE: Equipo investigador.

D. PROPUESTA DE PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La persona que ejecutará la función de Recursos Humanos, se encargará de las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del personal; de igual manera, trabajará con los procesos de control y auditoria que deben de realizarse dentro de la empresa.

Los objetivos que ejecutará el encargado del desarrollo de la función de Recursos Humanos son:

- a) Realizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal de la empresa y que éste cumpla con el 75% de los requerimientos que E&E Investment necesita para ocupar el puesto de trabajo.
- b) Desarrollar procesos de capacitación para el nuevo personal que ingrese a laborar dentro de la empresa.
- c) Revisar periódicamente los manuales de bienvenida, organización, descripción de puestos y procedimientos, que ayude a los empleados a conocer de manera detallada las actividades que deben de realizar dentro de la empresa.
- d) Realizar de forma parcial la evaluación de desempeño para llevar un seguimiento del rendimiento que tienen los empleados dentro de E&E Investment.
- e) Implementar procesos de control y auditoria para la revisión periódica de cada uno de los procesos que se realizan dentro las funciones de Recursos Humanos.

Los manuales nacen de la necesidad de tener un documento escrito que sirva como un instrumento de comunicación y coordinación que permite transmitir en forma ordenada y sistemática la información necesaria para el buen desempeño de las organizaciones.

En este aspecto E&E Investment, decide brindar una oportunidad para que se definan los mismos de acuerdo con los objetivos, funciones, procedimientos y demás información para el adecuado desempeño de sus actividades.

Se señalan las bases para la elaboración, integración y distribución de los manuales que constituyen el sistema interno de la organización. En nuestro caso nos enfocaremos en el desarrollo de la función de Recursos Humanos.

E&E INVESTMENT, S.A. de C.V.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

ABRIL DE 2021.

SAN SALVADOR - EL SALVADOR - CENTROAMÉRICA

INDICE

| | |
|--|---|
| A. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| B. ÁMBITO DE APLICACIÓN. | 1 |
| C. OBJETIVOS..... | 1 |
| D. INSTRUCCIONES DE USO..... | 2 |
| E. MISIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. | 2 |
| F. VISIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 2 |
| G. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 2 |
| H. PROCESOS QUE DESARROLLA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 3 |
| PROCESOS GENERALES..... | 3 |
| PROCESOS ESPECIFICOS..... | 3 |
| ORGANIGRAMA..... | 5 |
| FUNCIONES..... | 6 |

A. INTRODUCCIÓN.

El manual de organización será utilizado para observación general con la finalidad de proporcionar a la persona que desarrolla la función de Recursos Humanos de E&E Investment S.A de C.V una herramienta administrativa que sirva de guía para identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que integran la empresa.

B. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El manual es utilizado y aplicado únicamente por el Gerente de Recursos Humanos de E&E Investment S.A de C.V, el cuál será utilizado como guía de apoyo para establecer la estructura organizacional junto con sus componentes.

C. OBJETIVOS.

1. Establecer la posición de la función de Recursos Humanos en la estructura organizativa de E&E Investment S.A de C.V.
2. Definir las funciones principales que se deben de desarrollar por parte de la persona a cargo de la función.
3. Determinar las políticas que regirán la función de Recursos Humanos en los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

D. INSTRUCCIONES DE USO.

El manual será utilizado por el Gerente de Recursos Humanos. También será necesario dar a conocer el presente manual a todos los jefes que integran los diferentes departamentos de E&E Investment.

E. MISIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“Proveer el personal idóneo a los diferentes departamentos que integran a E&E Investment S.A de C.V, así como también convertirse en la función que provea información para la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano”.

F. VISIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“Ser una función que satisfaga las necesidades entre los empleados y E&E Investment en temas laborales, económicos y sociales”.

G. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- Proveer el personal idóneo para E&E Investment S.A de C.V.
- Mantener la cantidad y calidad del recurso humano que satisfaga las necesidades de la empresa.
- Realizar procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción para los candidatos que deseen formar parte de la organización.
- Establecer evaluaciones de desempeño de manera trimestral con la finalidad de mejorar el trabajo del personal de manera grupal e individual.
- Estructurar una base de datos que contenga la información del personal que labora para E&E Investment S.A de C.V, para llevar un registro estricto de la asistencia, permisos, ausencias y vacaciones.

H. PROCESOS QUE DESARROLLA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los procesos se definen para establecer el plan de acción que el Gerente de Recursos Humanos y los empleados de E&E Investment deberán perseguir para alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo.

PROCESOS GENERALES.

- Reclutar, seleccionar y contratar al candidato idóneo para la plaza ofertada por parte de la empresa.
- Utilizar canales de comunicación ágiles para hacer llegar la información de manera precisa a los diferentes departamentos con los que cuenta E&E Investment.
- Realizar actualizaciones en temas de capacitación tanto para el personal de nuevo ingreso, así como para el personal que ya se encuentra dentro.
- Actualizar de manera periódica la base de datos del personal que labora dentro de la organización.

PROCESOS ESPECÍFICOS.

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

Todas las convocatorias para nuevas plazas se realizarán a través de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa, el Gerente de Recursos Humanos publicará la nueva plaza a través de la página oficial de Facebook.

El candidato que haya pasado por el proceso de reclutamiento deberá someterse a pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y pruebas de conocimiento de acuerdo al puesto en el que se encuentra aplicando. Ninguna contratación se podrá realizar si el candidato no realiza totalmente los procesos descritos anteriormente.

SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Las pruebas psicométricas, de personalidad y de conocimientos a realizar dependerán del puesto de trabajo; en todo caso, estarán enfocadas a medir la capacidad intelectual, habilidad y conocimiento del nuevo candidato.

Toda prueba psicométrica, de personalidad y de conocimiento deberá ser calificada y evaluada por el Gerente de Recursos Humanos y será un factor determinante para la selección del nuevo personal.

El Gerente de Recursos Humanos deberá ponderar al candidato más idóneo, distribuyendo ponderaciones del 35% a las pruebas psicométricas, el 25% a las pruebas de personalidad y un 40% a la prueba de conocimientos que debe de realizar el candidato de acuerdo al puesto que la empresa se encuentra ofertando.

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

Todo candidato que concluya el proceso de selección deberá de firmar dos contratos de trabajo, uno que será enviado para el Ministerio de Trabajo y el otro será archivado en el expediente del empleado.

Todo contrato de trabajo deberá de especificar que el tipo de contrato tendrá un tiempo de duración indefinido.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

Toda contratación del personal deberá pasar por un proceso de inducción, el cual tendrá un tiempo de duración de una semana, el que consistirá en dar a conocer las políticas y procesos que se realizan dentro de E&E Investment S.A de C.V.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

El tipo de capacitación tendrá un tiempo de duración de una semana. Dentro del proceso de inducción se le explicará a la persona que desempeñará el puesto y las diferentes funciones que debe de realizar en la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

El Gerente de Recursos Humanos realizará una evaluación al personal de manera trimestral para medir el nivel de desempeño que están teniendo de su puesto de trabajo.

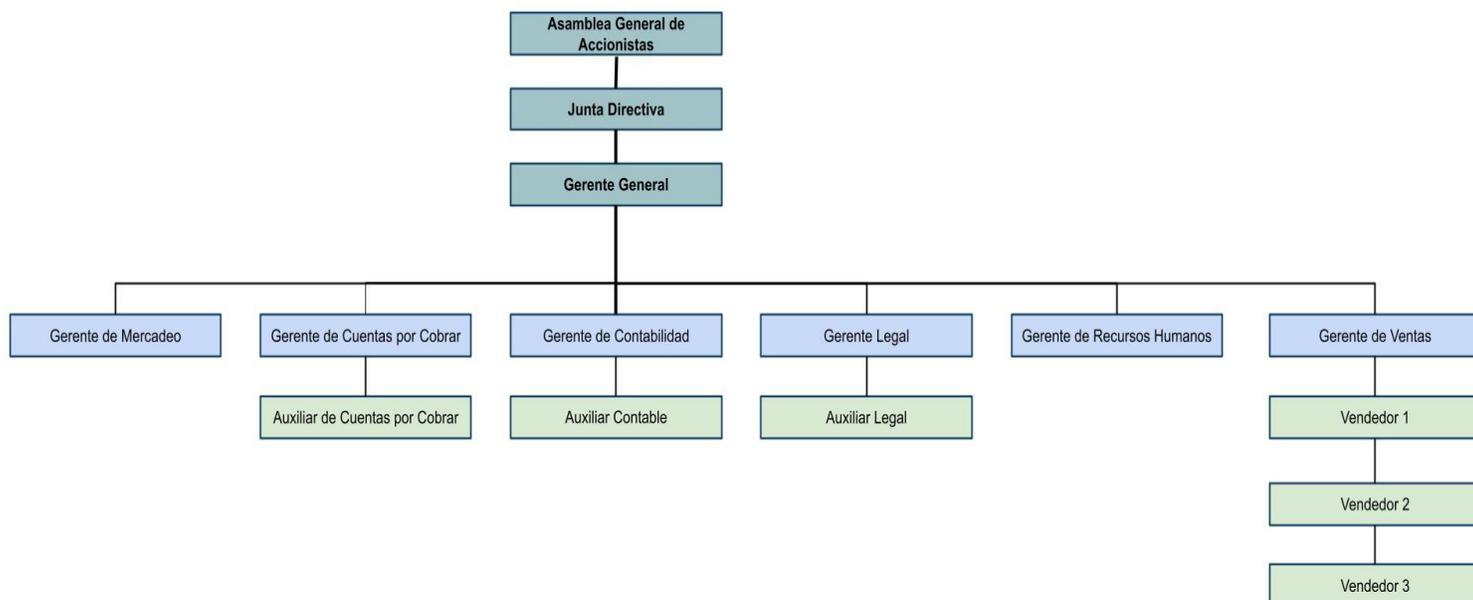
El resultado de la evaluación será utilizado con el fin de proponer capacitaciones extras al personal que se encuentre deficiente, para poder mejorar sus resultados.

CONTROL DEL PERSONAL.

Todo personal que labore dentro de la empresa deberá contener un expediente personal, el cuál contendrá la hoja de vida del empleado, acciones disciplinarias, copia de DUI y NIT tarjeta de ISSS y AFP y toda la documentación que se considere necesaria.

El Gerente de Recursos Humanos deberá elaborar y actualizar cada tres meses los registros y controles del personal, en indicadores de ausentismos, permisos, entre otros.

ORGANIGRAMA.



FUNCIONES.

A. GERENTE DE MERCADEO.

OBJETIVO. Establecer las estrategias de publicidad que fortalezcan el grado de participación y de competitividad de la empresa dentro del mercado.

FUNCIONES:

- Desarrollar, implementar y brindar seguimiento de las estrategias de marketing y publicidad.
- Analizar los resultados de las estrategias de marketing que se han llevado a cabo.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad de servicios nuevos y existentes.
- Estar a la vanguardia de las tendencias y los requerimientos del mercado.
- Realizar una investigación de mercado enfocado en el estudio de los consumidores, competidores y entorno general.
- Crear, revisar y modificar el material que será utilizado para la publicidad de la empresa.
- Elaborar informes de manera trimestral sobre las actividades de marketing y los resultados obtenidos.
- Administrar el presupuesto que se asigna al departamento de mercadeo.
- Cumplir con los estándares, políticas y procedimientos de la empresa.

B. GERENTE DE CUENTAS POR COBRAR.

OBJETIVO. Contribuir con sus conocimientos, servicios profesionales, control y coordinación de la gestión de las cuentas por cobrar, basándose en metas y políticas de E&E Investment, realizando informes detallados sobre la actividad de la empresa.

FUNCIONES:

- Llevar un control en el procesamiento de facturas.
- Garantizar el cobro oportuno de los pagos que se deben de realizar.
- Negociar con los clientes en caso de impago.

C. GERENTE DE VENTAS.

OBJETIVO. Diseñar e implementar un plan estratégico que aumente la cartera de clientes de E&E Investment, garantizando su presencia y participación dentro del mercado.

FUNCIONES:

- Lograr el crecimiento de los objetivos de venta establecidos.
- Orientar y supervisar de manera periódica el desempeño del personal que se encuentra en el departamento de ventas.
- Fomentar la relación con clientes, cooperando con ellos y así poder darle la mejor opción de crédito de acuerdo a sus necesidades.
- Presentar informes de venta mensualmente.
- Tener un amplio conocimiento de los competidores que se encuentran dentro del mercado con la finalidad de mejorar las estrategias de ventas.

D. GERENTE LEGAL.

OBJETIVO. Tomar decisiones en ámbitos internos y externos de E&E Investment como persona jurídica.

FUNCIONES:

- Diseñar y ejecutar los contratos necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
- Garantizar el buen funcionamiento de la operación.
- Representar a la empresa ante cualquier caso jurídico que se presente ya sea de manera interna o externa.

E. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO. Desarrollar un capital humano altamente calificado para alcanzar los objetivos que persigue E&E Investment a través de la aplicación de manuales administrativos, así también velar por el cumplimiento de las normas vigentes que posee la organización.

FUNCIONES:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción y evaluación del desempeño del nuevo personal que ingrese a laborar en la empresa.
- Administra sueldos, salarios, prestaciones y servicios del personal.
- Elaboración de planilla de los empleados.
- Atención en las consultas y reclamos presentados por los colaboradores de la empresa, con la finalidad de resolver problemas internos que puedan darse dentro de E&E Investment.
- Establecer un ambiente adecuado con los implementos necesarios para que el personal pueda ejecutar su trabajo de manera eficiente y eficaz.
- Conservar una relación laboral positiva con los empleados de la organización.
- Llevar un registro de archivos e informes del personal.
- Gestionar el desempeño de cada empleado a través de las diferentes métricas que debe de cumplir.
- Gestionar las sanciones disciplinarias, dando asesoría y recomendaciones con el fin de mejorar el desempeño del personal o ejecutar la terminación de la relación laboral.

E&E INVESTMENT, S.A. de C.V.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ABRIL DE 2021.

SAN SALVADOR - EL SALVADOR - CENTROAMÉRICA

INDICE

| | |
|--------------------------------|---|
| A. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| B. ÁMBITO DE APLICACIÓN. | 1 |
| C. OBJETIVOS..... | 1 |
| D. FORMA DE USO..... | 1 |
| E. ORGANIGRAMA..... | 2 |
| F. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS..... | 3 |

A. INTRODUCCIÓN.

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

B. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El Manual se aplica a todas las personas que integran el Departamento de Recursos Humanos.

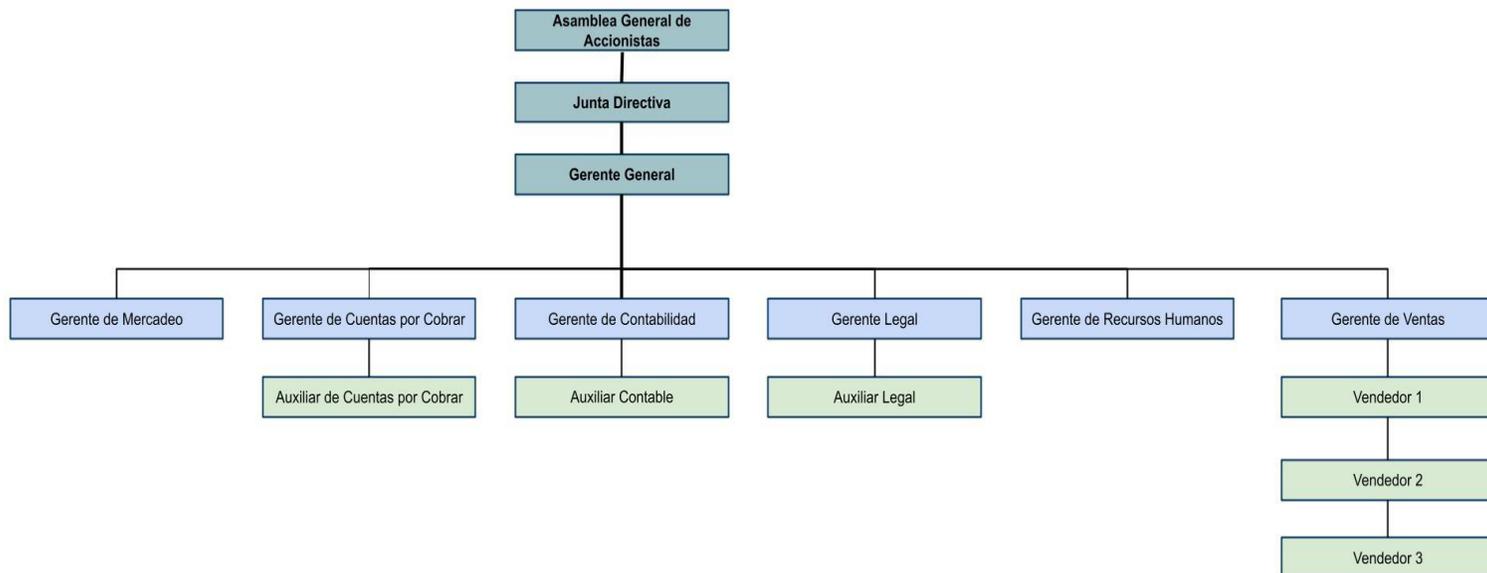
C. OBJETIVOS.

- Definir un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo.
- Identificar los requerimientos mínimos a considerar en los puestos tipo.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.
- Analizar cargas de trabajo e incentivos.
- Contratar el personal idóneo para la institución.

D. FORMA DE USO.

El contenido de este manual será revisado anualmente por el Gerente de Recursos Humanos, posteriormente será presentado al Gerente General de la empresa para su autorización, modificación y ejecución.

E. ORGANIGRAMA.



F. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

GERENTE GENERAL

Dependencia: Gerencia General.

Jefe directo: Junta Directiva.

Supervisión a ejercer: Gerente Legal, Gerente de Cuentas por Cobrar, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo.

Rango salarial: \$1500.00.

Resumen del puesto:

Velar por hacer cumplir los objetivos, coordinar y supervisar las actividades de la empresa, análisis y síntesis de información.

Actividades principales.

- Controlar presupuestos y minimizar gastos.
- Valuación de Activos.
- Velar por la motivación y la productividad de los empleados.
- Diseñar estrategias y objetivos dirigidos al crecimiento continuo.
- Planificar, coordinar y supervisar a nivel general y superior de las diferentes unidades.
- Actuar en representación de la empresa en los casos que se amerite.
- Garantizar que se cumplan las diferentes normativas de la empresa.
- Proporcionar soluciones puntuales a los problemas.

Áreas de responsabilidad.

- Gestión financiera.
- Desarrollo y formación de personal.
- Coordinación de equipos de trabajo.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Estudiante egresado o graduado de las carreras de licenciatura en contaduría pública, licenciatura en Administración de empresas o carreras afines.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 3 años en puestos similares.

Conocimientos especiales:

Conocimientos en la Administración de Proyectos y Recursos Financieros, en la Implementación de Reformas Legales y en Paquetes Utilitarios de Computación.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Capacidad analítica.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis y planificación.
- Capacidad de toma de decisiones.

Rasgos de personalidad:

- Organizado/a.
- Dinámico/a.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Buena presentación.
- Responsable.
- Proactivo.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

Dependencia: Gerencia de Recursos Humanos.

Jefe directo: Gerente General.

Supervisión a ejercer: Ninguna .

Rango salarial: \$1100.00.

Resumen del puesto:

Desarrollar un recurso humano altamente calificado para alcanzar los objetivos que persigue E&E Investment, así también velar por el cumplimiento de las normas vigentes de la organización.

Actividades principales.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción y evaluación del desempeño del nuevo personal en la empresa.
- Atención en las consultas y reclamos presentados por los colaboradores de la empresa.
- Establecer un ambiente adecuado para que el personal pueda ejecutar su trabajo.
- Llevar un registro de archivos e informes del personal.
- Gestionar el desempeño y el sistema disciplinario de la empresa.

Áreas de responsabilidad.

- Gestión de Recursos Humanos.
- Desarrollo y formación de personal.
- Coordinación de equipos de trabajo.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Estudiante egresado o graduado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 2 años en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Conocimientos en la Administración de Recursos Humanos, control de calidad en atención al cliente y en Paquetes Utilitarios de Computación.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Capacidad analítica .
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de planificación.
- Capacidad de toma de decisiones.

Rasgos de personalidad:

- Creativo y dinámico.
- Buena presentación.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Proactivo y responsable.

GERENTE LEGAL.

Dependencia: Departamento Jurídico.

Jefe directo: Gerente General.

Supervisión a ejercer: Auxiliar Legal.

Rango salarial: \$1300.00.

Resumen del puesto:

Responsable de llevar los procesos jurídicos y dictaminar el accionar en los procesos de compra y venta, emitir autorizaciones y elaboración de escritos.

Actividades principales:

- Brindar asistencia en la formulación, discusión y celebración de convenios con los involucrados.
- Proporcionar asesorías para las personas interesadas en nuestros servicios.
- Asistir al gerente general y Junta Directiva en lo solicitado con respecto a sus labores.
- Emitir análisis con respecto a los diferentes casos que se puedan presentar.
- Presentarse como representante apoderado en las dependencias que requieran de su intervención.

Áreas de responsabilidad.

- Diseño de atestados legales.
- Gestión del buen desempeño de los procesos jurídicos.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Graduado universitario de la carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, de preferencia Notario.

Experiencia laboral:

Debe contar con experiencia mínima comprobable de 3 años en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Con conocimientos en leyes mercantiles, leyes laborales, leyes penales.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Redacción de informes técnicos.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

Rasgos de personalidad:

- Proactivo.
- Responsable.
- Capacidad de liderazgo.
- Estabilidad emocional.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Disponibilidad de tiempo.

AUXILIAR LEGAL.

Dependencia: Departamento Jurídico.

Jefe directo: Gerente Legal.

Supervisión a ejercer: Ninguna.

Rango salarial: \$800.00

Resumen del puesto:

Apoyar en los procesos de compra y venta, redactar documentos legales, negociar entre partes al momento de la compra y venta.

Actividades principales.

- Brindar asistencia en la formulación, discusión y celebración de convenios con los involucrados.
- Proporcionar asesorías para las personas interesadas en nuestros servicios.
- Analizar los diferentes casos que se puedan presentar a manera de buscar la conveniencia de la empresa.
- Diseñar y redactar los diferentes documentos legales.

Áreas de responsabilidad.

- Diseño de atestados legales.
- Gestión del buen desempeño de los procesos jurídicos.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Estudiante universitario de las carreras de Licenciatura en Ciencias Jurídicas.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 6 meses.

Conocimientos especiales:

Leyes mercantiles, leyes laborales, leyes penales.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

Rasgos de personalidad:

- Proactivo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Responsable.
- Capacidad de liderazgo.
- Estabilidad emocional.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Disponibilidad de tiempo.

GERENTE DE CUENTAS POR COBRAR.

Dependencia: Departamento de Cobros.

Jefe directo: Gerente General.

Supervisión a ejercer: Auxiliar de cuentas por cobrar.

Rango salarial: \$900.00.

Resumen del puesto:

Registro, documentación, control y coordinación de la gestión de las cuentas por cobrar, basándose en las metas y políticas de la empresa.

Actividades principales.

- Realizar pago de comisión a los accionistas.
- Elaboración de conciliaciones de saldos pendientes de cobros.
- Realizar llamadas según la base de datos para contactar a los clientes pendientes de pago.
- Realizar reportes de los cobros realizados diariamente.
- Creación y actualización de bases de datos de los clientes.
- Coordinar y supervisar el trabajo de los subordinados.

Áreas de responsabilidad.

- Control y gestión de documentación.
- Negociación y atención a los clientes.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Estudiante egresado o graduado de las carreras de licenciatura en Contaduría pública, licenciatura en Administración de empresas o carreras afines.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 3 años en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Leyes mercantiles, Conocimientos en la metodología de cobros telefónicos y atención al cliente.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Capacidad analítica.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de expresión oral (Excelente dicción).

Rasgos de personalidad:

- Organizado/a.
- Buena presentación.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Responsable.
- Buenas relaciones interpersonales.

AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR.

Dependencia: Departamento de Cobros.

Jefe directo: Gerente de Cuentas por Cobrar.

Supervisión a ejercer: Ninguna.

Rango salarial: \$600.00.

Resumen del puesto:

Apoyar en el registro, documentación, control y coordinación de la gestión de las cuentas por cobrar, basándose en las metas y políticas de la empresa.

Actividades principales.

- Elaboración de conciliaciones y reportes de saldos pendientes de cobros.
- Realizar llamadas según la base de datos para contactar a los clientes pendientes de pago.
- Realizar reportes de los cobros realizados diariamente.
- Creación y actualización de bases de datos de los clientes.
- Realización de llamadas para hacer efectivos los cobros a los clientes.

Áreas de responsabilidad.

- Control y gestión de documentación.
- Negociación y atención a los clientes.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Estudiante de primero a tercer año de las carreras de licenciatura en contaduría pública, licenciatura en Administración de empresas o carreras afines.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 1 año en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Conocimientos en la metodología de cobros telefónicos y atención al cliente.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Capacidad analítica.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de expresión oral (Excelente dicción).

Rasgos de personalidad:

- Organizado/a.
- Dinámico/a.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Buena presentación.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Disponibilidad de tiempo.

GERENTE DE MERCADEO.

Dependencia: Gerencia de Mercadeo.

Jefe directo: Gerente General.

Supervisión a ejercer: Ninguna .

Rango salarial: \$800.00.

Resumen del puesto:

Establecer las estrategias de publicidad que fortalezcan el grado de participación y de competitividad de la empresa dentro del mercado.

Actividades principales.

- Desarrollar, implementar y hacer seguimiento de las estrategias de marketing y publicidad.
- Analizar los resultados de las estrategias de marketing que se han llevado a cabo.
- Estar a la vanguardia de las tendencias y los requerimientos del mercado.
- Realizar una investigación de mercado enfocado en el estudio de los consumidores, competidores y entorno general.
- Elaborar informes de manera trimestral sobre las actividades de marketing y los resultados obtenidos.

Áreas de responsabilidad.

- Marketing y publicidad
- Desarrollo de técnicas publicitarias.
- Estudios de mercado.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Estudiante preferentemente de tercer año de las carreras de licenciatura en Mercadeo o Diseño gráfico especializado en publicidad.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 1 año en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Conocimientos en paquetes de Diseño gráfico y en Paquetes Utilitarios de Computación.

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas y redes sociales.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis y planificación.

Rasgos de personalidad:

- Creativo/a.
- Dinámico/a.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buena presentación.
- Responsable .
- Proactivo.

EJECUTIVO DE VENTAS.

Dependencia: Gerencia de Ventas

Jefe directo: Gerente de Ventasl.

Supervisión a ejercer: Ninguna .

Rango salarial: \$400 + Comisiones.

Resumen del puesto:

Se encarga de buscar clientes potenciales para la empresa con el objetivo de generar ingresos a la organización y llegar a acuerdos convenientes para ambas partes.

Actividades principales.

- Llevar un control detallado de los clientes y posibles clientes potenciales.
- Realizar llamadas según listados de clientes.
- Llegar a acuerdos con los clientes y cerrar tratos.
- Atención en las consultas y reclamos presentados por los clientes.

Áreas de responsabilidad.

- Gestión y desarrollo de ventas.
- Coordinación de equipos de trabajo.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Bachillerato terminado.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 1 año en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Conocimientos en control de calidad en atención al cliente y en Paquetes Utilitarios de Computación, poseer licencia de conducir liviana. .

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Capacidad de negociación.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de toma de decisiones.

Rasgos de personalidad:

- Creativo y dinámico.
- Buena presentación.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Proactivo y responsable.

CONTADOR GENERAL

Dependencia: Gerencia de Contabilidad.

Jefe directo: Gerente General.

Supervisión a ejercer: Auxiliar contable .

Rango salarial: \$750.00.

Resumen del puesto:

Es el responsable de la presentación de la información financiera de una organización para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto.

Actividades principales.

- Preparar y presentar estados financieros de las operaciones de la empresa, así como revisar y señalar las variaciones encontradas con respecto a períodos anteriores.
- Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa.
- Coordinar auditorías y actuar como enlace ante los auditores externos.

Áreas de responsabilidad.

- Generación de información segura.
- Coordinación de equipos de trabajo.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Graduado de la carrera de Contaduría Pública.

Experiencia laboral:

Experiencia mínima comprobable de 2 años en puestos similares comprobables.

Conocimientos especiales:

Conocimientos en sistemas informáticos contables y en Paquetes Utilitarios de Computación, poseer licencia de conducir liviana. .

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Organizado y puntual.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de expresión oral.

Rasgos de personalidad:

- Creativo y dinámico.
- Buena presentación.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Proactivo y responsable.

AUXILIAR CONTABLE

Dependencia: Gerencia de Contabilidad.

Jefe directo: Contador General.

Supervisión a ejercer: Ninguna.

Rango salarial: \$465.00.

Resumen del puesto:

Colaborador principal en la elaboración de informes para la toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto.

Actividades principales.

- Registrar y balancear las entradas contables
- Preparar y emitir facturas por los servicios brindados
- Preparar y efectuar pagos de impuestos y a los proveedores.
- Mantener actualizados los reportes de activo fijo y depreciación.
- Archivar documentos bajo su responsabilidad .

Áreas de responsabilidad.

- Generación de información segura.
- Coordinación de equipos de trabajo.
- Formación continua en el área profesional.

Perfil de contratación.**Grado académico:**

Bachiller, preferiblemente opción técnico vocacional opción contador.

Experiencia laboral:

Preferiblemente de 1 años en puestos similares comprobables. No indispensable

Conocimientos especiales:

Conocimientos en sistemas informáticos contables y en Paquetes Utilitarios de Computación

Requisitos de ubicación:

Preferiblemente del área de San Salvador o Santa Tecla.

Habilidades y destrezas:

- Dominio de tecnologías informáticas.
- Organizado y puntual.
- Orientado al cumplimiento de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de la presión.
- Persuasión y negociación.

Rasgos de personalidad:

- Creativo y dinámico.
- Buena presentación.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Proactivo y responsable.

E&E INVESTMENT, S.A. de C.V.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

ABRIL DE 2021.

SAN SALVADOR - EL SALVADOR – CENTROAMÉRICA

INDICE

| | |
|---|----|
| A. INTRODUCCIÓN | 1 |
| B. ÁMBITO DE APLICACIÓN..... | 1 |
| C. OBJETIVOS..... | 1 |
| D. INSTRUCCIONES DE USO..... | 1 |
| E. PERFIL DEL CANDIDATO..... | 2 |
| F. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL..... | 2 |
| 1. PERFIL DEL CANDIDATO..... | 3 |
| 2. BÚSQUEDA, RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA..... | 4 |
| 3. EVALUACIÓN DEL PERFIL..... | 5 |
| 4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN..... | 6 |
| 5. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN..... | 7 |
| 6. PLANES DE CARRERA Y PROMOCIÓN PROFESIONAL..... | 8 |
| 7. FORMACIÓN..... | 9 |
| 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONTROL DEL PERSONAL..... | 10 |
| 9. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL..... | 11 |
| 10. RELACIONES LABORALES..... | 12 |

A. INTRODUCCIÓN.

El manual de procedimientos tiene como finalidad brindar a E&E Investment, una herramienta administrativa que aporte a determinar los pasos que llevarán a cabo en cada proceso que ejecute el Gerente de Recursos Humanos.

Este manual estará formado por su ámbito de aplicación, objetivos, instrucciones de uso y los procesos más importantes con lo que cuenta la organización.

B. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El presente manual será utilizado y lo aplicará únicamente el Gerente de Recursos Humanos y será utilizado como herramienta administrativa que permita tener claro los pasos a seguir que implica cada proceso que se ejecutará.

C. OBJETIVOS.

- Presentar de forma precisa, ordenada y detallada las operaciones de las actividades básicas de la función de Recursos Humanos.
- Servir como guía de inducción a los nuevos empleados.
- Establecer los parámetros de responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo que conforman E&E Investment.
- Facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados y lograr una mayor eficiencia en su trabajo.

D. INSTRUCCIONES DE USO.

El manual será utilizado únicamente por el Gerente de Recursos Humanos, en cada momento que se ejecuten los procesos básicos que se detallarán en el mismo.

E. PERFIL DEL CANDIDATO.

OBJETIVO: Establecer el proceso de selección y contratación del puesto de trabajo de forma específica y detallada.

DESCRIPCIÓN:

INICIO: Cuando el Gerente de Recursos Humanos recibe el requerimiento de personal por parte del gerente general.

FINALIZA: Cuando el personal contratado recibe la inducción general por parte del el Gerente de Recursos Humanos.

RESPONSABLE:

Gerente de Recursos Humanos.

Gerente General.

Jefe del Área solicitante.

F. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

En el diagnóstico que se determinó en E&E Investment, no cuenta con un procedimiento escrito que muestre a detalle cada procedimiento a realizar al momento de realizar la selección y contratación del personal nuevo, por lo que se definió como parte de la propuesta la creación de las tareas y actividades de los subprocesos siguientes.

Se sugiere tomar como una guía la Norma ISO 30405 Gestión de Recursos Humanos – Contratación ya que se establecen los lineamientos más adecuados en cuanto a reclutamiento y procesos de contratación se refieren.

1. PERFIL DEL CANDIDATO.

El proceso consistirá en una serie de pasos a ejecutar que van desde el requerimiento del personal hasta la definición del perfil, lo que implica determinar sexo, estado civil, formación académica y experiencia laboral.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|--|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Área solicitante envía memorándum vía correo con requerimiento de personal Al encargado de desarrollar la función de recursos humanos. | Jefatura de área |
| 2 | Encargado de desarrollar la función de RRHH se reúne con Gerente General e informa del nuevo requerimiento del área solicitante | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 3 | Examina el manual de descripción puestos de la posición solicitada y procede a definir características del nuevo elemento solicitado | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 4 | Define características del perfil; edad máxima y mínima, formación académica deseable y requerida sexo, religión, salario y experiencia laboral. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 5 | Colocar perfil en la publicación. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

2. BÚSQUEDA, RECLUTAMIENTO O CONVOCATORIA.

El proceso búsqueda y reclutamiento; es una serie de pasos que implican la indagación del perfil en las diferentes fuentes de información tales como; redes sociales, páginas de ofertas laborales, etc.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|---|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 6 | Selecciona los medios de comunicación a utilizar para publicar la oferta laboral en todo caso serán: la página de facebook, el sitio de tecoloco y correo electrónico interno. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 7 | Publica en sitio web de tecoloco la plaza requerida por área solicitante. La publicación establecerá el perfil de puesto (sexo, formación académica, edad y experiencia laboral, etc.) y una breve descripción de la posición a desempeñar. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 8 | Se revisa correo y descarga currículum enviados por candidatos filtrando los que aplican a la posición y descarta los que no aplican | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 9 | Elabora base de datos con candidatos que aplican y los que no aplican a la posición de trabajo. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 10 | Efectúa llamada telefónica al candidato que aplica y concreta la cita para una entrevista preliminar. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 11 | Realiza informe y notifica a Jefe de Recurso Humanos la cantidad de candidatos a entrevistar. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

3. EVALUACIÓN DEL PERFIL.

El proceso de evaluación de perfil permitirá determinar si el candidato cumple el perfil de la posición a ocupar, este proceso es el más importante debido a que de esto depende la entrevista con la jefatura del área solicitante.

La realización de pruebas psicológicas se ejecutará a criterio del encargado de desarrollar la función de Recursos Humanos, contratando los servicios de Grupo Talento Humano (<https://grupotalentohumano.com/evaluacion-psicologica/>) o del outsourcing que considere el más adecuado.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|---|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 12 | Se reciben candidatos convocados y se entrega hoja de solicitud de empleo | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 13 | Candidato llena hoja de solicitud de empleo y entrega Currículum vitae, posteriormente el encargado de ejecutar la función de Recursos Humanos lo entrevista. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 14 | Se realiza entrevista general para conocer al candidato, se evalúa presentación y conocimientos, en este paso el encargado rechaza o acepta al candidato | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 15 | Realiza pruebas de conocimiento general dicha prueba se realizará acorde al puesto solicitado y pruebas psicológicas (si se considera necesario) | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 16 | Califica y analiza resultados de las pruebas realizadas a los candidatos. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 17 | | |

| | | |
|-----------|---|---|
| | Envía resultados al Gerente General y categoriza a los candidatos en opción A, B y C | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 18 | Gerente General evalúa candidatos y procede a enviar correo a jefaturas de área con posibles fechas para entrevista | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 19 | Jefaturas de área confirma fecha de entrevista y recibe a candidatos, los evalúa y elige el perfil idóneo. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

Este procedimiento que implica la selección por parte de las jefaturas de área para luego contratar al nuevo personal.

|  <p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT</p> | | |
|--|---|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 20 | Jefaturas del área solicitante, entrevista y selecciona al candidato colando la firma de aceptación en solicitud de empleo | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 21 | Se notifica al candidato la decisión de selección y se procede a solicitar documentos para cumplir con requisitos de expediente; DUI, NIT, solvencia de PNC, antecedentes penales y realizar prueba de polígrafo. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 22 | Se completa expediente de empleados y se procede a ingresar a empleado a la base de datos. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 23 | | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

| | | |
|-----------|--|---|
| | Se elabora contrato individual de trabajo y se da lectura entre ambas partes para luego firman el documento. | |
| 24 | Se notifica al jefe de área la fecha de inicio de labores del nuevo integrante a la entidad. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

5. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.

El proceso consistirá en brindarle al nuevo elemento todas las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de forma eficiente, haciendo que este sea sencillo de comprender.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|--|---|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 25 | Se recibe el nuevo empleado en la fecha establecida para iniciar labores. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 26 | Da lectura al Manual de Bienvenida y explican la Misión, Visión, Objetivos de E&E Investment. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 27 | Realiza un recorrido por todas las instalaciones presentándolo como el nuevo elemento del departamento que lo solicitó | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 28 | Presenta nuevo empleado ante el jefe y los compañeros de trabajo | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 29 | Proporciona al nuevo elemento de manera verbal lo referente a las funciones del puesto, posteriormente lo hace de manera escrita por medio del contrato de trabajo. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 30 | Delega a compañero de trabajo para que, al nuevo elemento en su labor, mejorando | Jefatura de área |

| | | |
|----|---|--|
| | así la comunicación y solventando cualquier duda referente a sus funciones. | |
| 31 | Fin del proceso. | |

6. PLANES DE CARRERA Y PROMOCIÓN PROFESIONAL.

Consistirá en cubrir una posición de forma interna, esperando que la adaptación del empleado sea más fácil, de esta forma mantendrá a todo el personal motivado generando expectativas a largo plazo.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|--|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Planificación de las necesidades del Área donde se desarrollará la función de Recursos Humanos de E&E Investment a mediano plazo | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 2 | Identificación y clasificación del talento definiendo según las necesidades de la organización, conocer cuál es el potencial que poseen sus colaboradores, detectar y clasificar dicho talento para colocar a las personas idóneas en los puestos claves para el desarrollo al máximo de sus capacidades | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 3 | Aplicar el diseño de los planes generales, pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 4 | | |

| | | |
|--|--|---|
| | Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
|--|--|---|

7. FORMACIÓN.

Se brindará una guía al nuevo empleado por medio de un compañero de trabajo, además de proporcionará todas las herramientas informativas al nuevo candidato para que puedan ser estudiadas y solventar inquietudes que puedan surgir.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|--|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Le da la bienvenida al nuevo trabajador, se proporciona el manual de bienvenida, le pide que lo estudie y se orienta acerca de la filosofía, objetivos, misión y visión, giro de la institución, prestaciones sociales que se ofrecen, normas, reglamento interno y estructura organizativa de la entidad. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 2 | Se presenta al nuevo trabajador ante el jefe inmediato y sus compañeros de área. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 3 | Designa a una persona perteneciente al área a la cuál será integrado el nuevo trabajador para que le muestre la ubicación que tendrá dentro de la organización, y le explicarán las funciones que desempeñará en su puesto de trabajo | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 4 | Después de haber leído los manuales, reglamento interno y demás instrumentos administrativos, comienza a desenvolverse en su puesto de trabajo | Candidato Seleccionado |

8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CONTROL DEL PERSONAL.

El proceso consistirá en el uso de un formato para evaluar y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, si dicho desempeño es inferior a lo estipulado, se deberán emprender acciones correctivas.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|---|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Diseñar el modelo para la evaluación del desempeño de acuerdo con los objetivos de la organización, determinando así los métodos y técnicas que se utilizarán para la creación de esta. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 2 | Revisa y analiza la propuesta de evaluación, notifica a los jefes inmediatos del personal a ser evaluado, el área evaluada, quién los evaluará, el método que se utilizará y la fecha en que se realizará. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 3 | Recibe el material a utilizar y realiza la aplicación de la prueba de evaluación al personal y analiza los resultados de la evaluación. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 4 | Elabora el informe con sus respectivas recomendaciones, si se realizarán ajustes salariales, promociones, traslados, reubicación de puesto de trabajo, necesidad de capacitación al personal, brindar algún tipo de estímulo al empleado o ser motivo de despido. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 5 | Notifica a las áreas correspondientes los resultados y medidas adoptadas como | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

| | | |
|--|--|--|
| | consecuencia de la evaluación aplicada, comunica los resultados de la evaluación al personal a su cargo. | |
|--|--|--|

9. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.

Se establecerá todo lo relacionado al talento humano, el cual se considera el elemento más importante para el funcionamiento de la organización.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|--|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Planificación de las personas que conformarán parte del E&E Investment, además de aplicar las funciones de crear el Manual de Descripción de Puestos, definición del perfil profesional, selección del personal, formación del personal, y la terminación de contrato laboral. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 2 | Realiza las funciones de formalización de los contratos, revisión de planillas del seguro social, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, Control de ausentismo y aplicación de acciones disciplinarias. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 3 | Realizar reportes sobre los permisos que solicitan los empleados, reporte y calendarización de vacaciones, reporte de horas extraordinarias, reporte de bajas por enfermedad. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

10. RELACIONES LABORALES.

Se fomentará un vínculo de trabajo dentro de E&E Investment entre los empleados y sus superiores, creando un ambiente laboral agradable y seguro para todos.

|  MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE E&E INVESTMENT | | |
|---|--|---|
| PASO | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Se encarga principalmente de la resolución de los problemas laborales, entre los empleados involucrados. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 2 | Adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores y trata de alcanzar un equilibrio y un buen clima laboral. | Encargado de desarrollar la función de RRHH |
| 3 | Realiza reportes de las medidas tomadas con los trabajadores para mejorar sus relaciones laborales entre los compañeros de trabajo | Encargado de desarrollar la función de RRHH |

E&E INVESTMENT, S.A. de C.V.



MANUAL DE BIENVENIDA.

ABRIL DE 2021.

SAN SALVADOR - EL SALVADOR - CENTROAMÉRICA

INDICE

| | |
|--|---|
| A. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 2 |
| C. HISTORIA..... | 3 |
| D. ORGANIGRAMA GENERAL E&E INVESTMENT..... | 3 |
| E. UBICACIÓN..... | 4 |
| F. ÁREAS DE LA EMPRESA..... | 4 |
| G. POLITICAS GENERALES..... | 6 |
| H. SISTEMA DE PAGO..... | 7 |
| I. ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA RELACIÓN LABORAL EN E&E INVESTMENT..... | 7 |

A. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Bienvenida ha sido creado pensando en ti que te incorporas a nuestro equipo de trabajo conocido como E&E Investment S.A de C.V.

Este documento tiene como finalidad que conozcas la organización para la cual laboras, ya que nuestra intención es compartir la información que podamos brindarte como empresa y junto a tu compromiso en este nuevo empleo sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución, teniendo las bases para el adecuado desempeño en tus funciones.

De ahora en adelante, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y desarrollar al máximo tus capacidades y esfuerzo para que, unido al que realiza la institución, logremos un óptimo desempeño de nuestras actividades.

De esta manera te pedimos que te sientas parte de esta nueva familia y que leas con atención y por completo el presente manual que constituye a tu primera capacitación para tu trabajo dentro de E&E Investment.

B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

E&E Investment es una empresa se encarga de otorgar créditos hipotecarios a las personas por medio de una garantía, generalmente un bien mueble, con la finalidad de poder ayudar a aquellas personas con sueños de éxito y emprendedurismo.

Filosofía.

La filosofía de E&E Investment S.A de C.V, conlleva un conjunto de lineamientos que rigen el comportamiento de cada una de las personas que la conforman, así también como de los valores y prácticas de conducta que se deben de seguir diariamente.

Misión.

Somos una empresa que se dedica a ayudar a toda persona financieramente y darle el mejor servicio, para así suplir las necesidades de los clientes con honradez, eficiencia y resoluciones inmediatas.

Visión.

Ser la mejor empresa que brinda servicios de bienes y raíces a nivel nacional, facilitando las opciones para que nuestros clientes puedan encontrar la solución económica que necesitan, brindando servicios con excelencia y dando valor excepcional para los accionistas.

Valores.

- Seguridad.
- Honestidad.
- Excelencia.
- Transparencia.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.

C. HISTORIA.

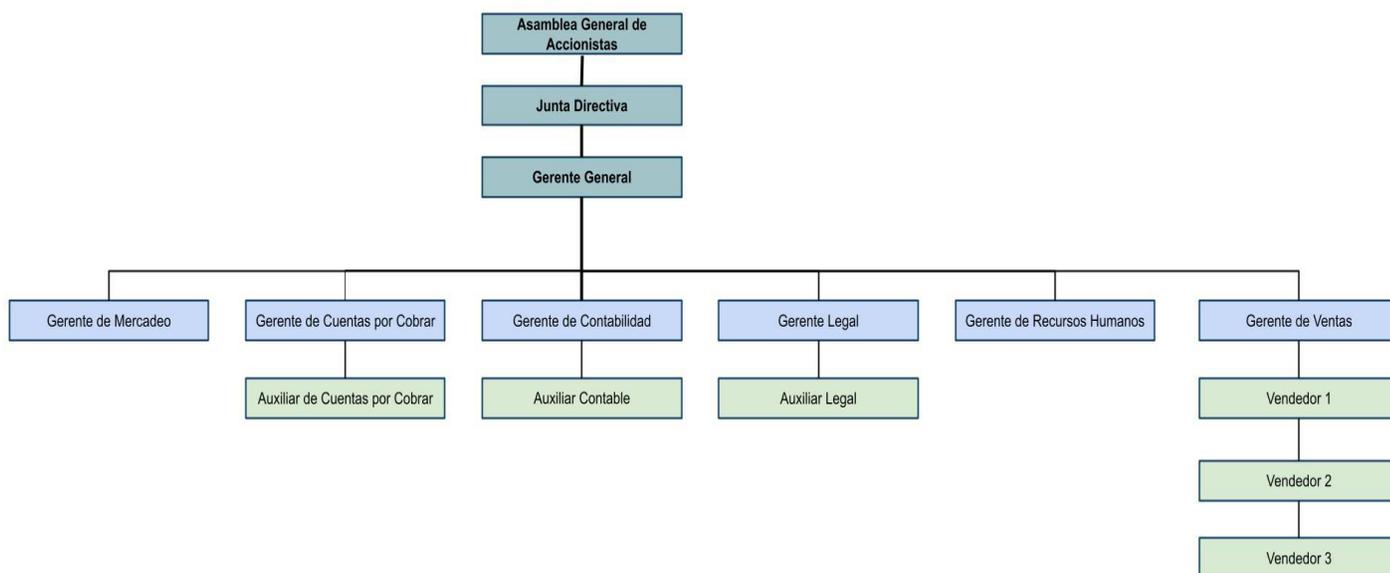
La empresa E&E Investment S.A. de C.V. bienes raíces e inversiones fue fundada hace aproximadamente 27 años a finales de 1993, con la finalidad de poder ayudar a aquellas personas con sueños de éxito y emprendedurismo.

El mayor crecimiento de la empresa fue en el año 2003, pero al mismo tiempo en ese año perdieron algunos de sus accionistas que se dedicaron a hacer sus propios negocios.

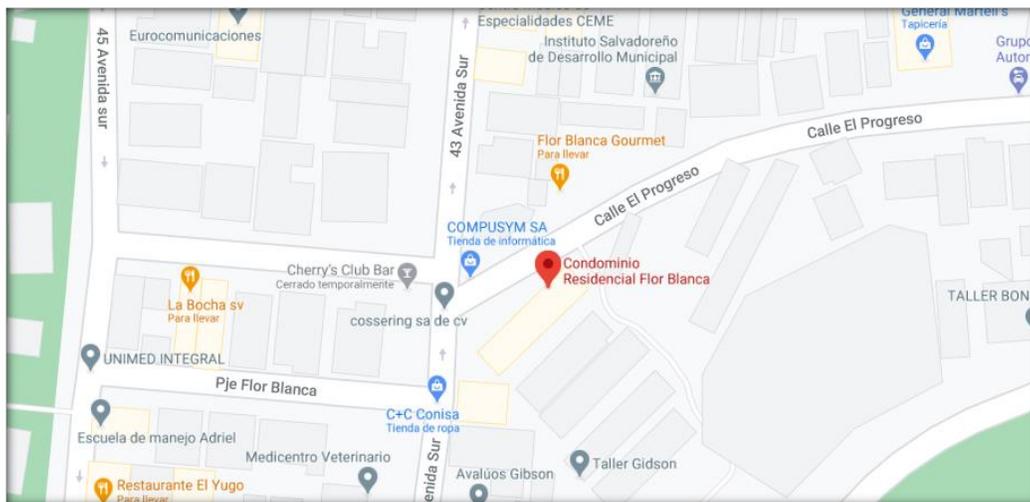
La empresa se encarga de otorgar créditos hipotecarios a las personas por medio de una garantía, generalmente un bien mueble.

Actualmente solo cuenta con 10 empleados de manera fija y una sola sucursal; sin embargo, uno de los proyectos que desean realizar es poder tener un crecimiento como empresa y contar con más participación dentro del mercado.

D. ORGANIGRAMA GENERAL E&E INVESTMENT.



E. UBICACIÓN.



E&E Investment S.A de C.V, ubicada en 45 avenida sur y 12 calle poniente, condominios flor blanca #302, municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

F. ÁREAS DE LA EMPRESA:

- Fachada E&E Investment.



- Oficina E&E Investment.



- Recepción E&E Investment.



- Sala de Juntas E&E Investment.



G. POLÍTICAS GENERALES.

- Los empleados deberán portar correctamente su uniforme dentro de la empresa, usando solamente su distintivo.
- Es responsabilidad del personal asistir al trabajo en el horario establecido, si por alguna razón un empleado falta a este compromiso, debe de notificarlo a sus superiores dentro de las primeras 24 horas.
- Al tener tres tardanzas no justificadas, se procede a la amonestación verbal con su jefe inmediato y la misma será tomada en cuenta para su evaluación de desempeño.
- Brindar un curso de inducción obligatorio al nuevo personal que formará parte de la organización.
- Quedo totalmente prohibido el uso de sustancias nocivas para la salud tales como licor, tabaco y drogas, dentro y fuera de las instalaciones, cabe mencionar que el incumplimiento causará el despido inmediato por parte de la empresa.
- El uso de equipos ofimáticos será de uso exclusivo para la actividad comercial de la empresa tales como facturas, comprobantes de pago, etc.

- Al firmar el contrato, todos los empleados quedaran sujetos a un acuerdo de confidencialidad referente al manejo de datos administrativos y comerciales, al no cumplirlo quedaran sometidos a todo trámite judicial pertinente según las leyes vigentes del país.
- Todo trabajador que aspire a un cargo superior o de otra área relacionada deberán cumplir con una prueba de conocimientos teóricos y prácticos.
- Fomentar buenas relaciones interpersonales, con espíritu de solidaridad, sin distinción o prejuicio por causa de raza, color o creencia.

H. SISTEMA DE PAGO.

El modo de retribución que ofrece E&E Investment es pagadero cada 30 días, siendo el día de pago 30 de cada mes.

En caso de que dichas fechas sean domingo, se adelantará el sueldo para día hábil, el empleado recibirá 12 sueldos al año.

La organización trabaja con el Banco Promerica, por ende, los pagos se enviarán a través de este a las cuentas de las tarjetas de débito, las cuales serán entregadas previamente a los trabajadores durante los primeros 15 días laborales.

I. ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE LA RELACIÓN LABORAL EN E&E INVESTMENT.

Todos los empleados que brindamos nuestros servicios en E&E Investment conformamos un equipo de trabajo e independientemente de la función que desempeñemos en la organización nos hacemos acreedores a derechos y obligaciones, por lo tanto, te damos a conocer algunos aspectos de importancia que debemos tomar en cuenta durante nuestra estancia en el lugar de trabajo:

- Los trabajadores tenemos derecho a que la organización otorgue capacitación, lo cual implica que nosotros tenemos la obligación de asistir puntualmente y participar activamente en las actividades a las que seamos convocados.
- Los trabajadores estamos comprometidos para participar en los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Los trabajadores tenemos derecho a un aguinaldo anual, que será pagado en diciembre, o la parte proporcional en el caso de no haber cumplido un año de servicios.
- Los trabajadores que hayamos cumplido un año de servicios, tenemos derecho a disfrutar de vacaciones de acuerdo con la política correspondiente.
- Los trabajadores cuando faltemos injustificadamente a nuestras labores, no tendremos derecho a recibir el pago correspondiente a los días no laborados.
- En caso de enfermedad, los trabajadores deberemos dar aviso de nuestra ausencia, explicando los motivos a nuestro jefe inmediato dentro de las primeras horas de labores y presentar dentro de los primeros 3 días siguientes a la reanudación la incapacidad expedida por el ISSS para la justificación correspondiente.
- Los trabajadores tenemos la obligación de presentarnos puntualmente a nuestras labores.
- La Empresa deberá entregarnos a los trabajadores al efectuar el pago del salario, una boleta de pago por medio de un correo institucional en el cual se especifiquen los pagos y deducciones que se efectúen en éste.
- Los trabajadores deberemos emplear todo el tiempo de nuestra jornada en el desempeño de nuestras funciones.
- Los trabajadores nos haremos acreedores a sanciones cuando incurramos en faltas establecidas en la Ley, comprendiendo entre ellas desde la amonestación verbal o por escrito, hasta la suspensión de uno a ocho días sin goce de sueldo o la Rescisión del Contrato Individual de Trabajo.
- Cuando un trabajador decida dar por terminada la relación laboral, éste deberá hacerlo del conocimiento del superior jerárquico con 15 días de anticipación.

E&E INVESTMENT, S.A. de C.V.



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

ABRIL DE 2021.

SAN SALVADOR - EL SALVADOR - CENTROAMÉRICA

INDICE

| | |
|---|---|
| A. INTRODUCCIÓN | 1 |
| B. ÁMBITO DE APLICACIÓN..... | 1 |
| C. IMPORTANCIA..... | 1 |
| D. OBJETIVO..... | 2 |
| E. INSTRUCCIONES DEL USO..... | 2 |
| F. RECURSOS A UTILIZAR..... | 3 |
| G. INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO..... | 4 |

A. INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación de desempeño tiene como finalidad proporcionar al el Gerente de Recursos Humanos de la empresa E&E Investment S.A de C.V, una herramienta administrativa que contribuya a determinar los pasos que deberá llevar a cabo en el proceso que ejecute el encargado de ejercer la evaluación del desempeño.

Dentro de los diferentes manuales de desempeño, se utiliza el diseño de lista de verificación con valores ya que es un instrumento sencillo en su elaboración, en su uso y en la interpretación de los resultados obtenidos.

El manual de evaluación está formado con su importancia, objetivo, consideraciones generales del modelo de evaluación de desempeño, determinación de criterios para llevar a cabo la evaluación, la tabla de los resultados obtenidos y el diseño de la evaluación con la que se cuenta dentro de la empresa.

B. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El presente manual será utilizado y se aplicará al personal que labora dentro de E&E Investment y será utilizado como herramienta administrativa que permita tener claro los procesos que se realizan dentro de la empresa para la realización del manual de desempeño.

C. IMPORTANCIA.

Proporcionar al Gerente de Recursos Humanos una herramienta de gestión técnica de evaluación del desempeño, que permita fortalecer el funcionamiento general de la organización. Este tipo de manual permite destacar las habilidades y características que tienen cada uno de los colaboradores así también para identificar las necesidades de

capacitación del personal y el rendimiento de los empleados de acuerdo al perfil del puesto.

D. OBJETIVO.

Proveer a E&E Investment una herramienta de gestión que sirve para evaluar los valores, conocimientos, cualidades y comportamientos, las cuales aportan al logro de los objetivos que debe de cumplir la empresa a través de la evaluación de desempeño.

E. INSTRUCCIONES DE USO.

El manual será utilizado únicamente por el Gerente de Recursos Humanos, en cada momento que se ejecuten los procesos básicos que serán detallados en el presente manual.

Las instrucciones se detallan a continuación:

1. El Gerente de Recursos Humanos junto al Gerente General de la empresa, serán los responsables de programar y organizar la evaluación cuando el colaborador cumpla por lo menos 6 meses de laborar en la empresa.
2. Las evaluaciones son de carácter obligatorio para todo el personal que labora dentro de la empresa.
3. Todo resultado será manejado de carácter confidencial.
4. La evaluación y su resultado serán archivados en el expediente del empleado.
5. El Gerente de Recursos Humanos deberá informar al Gerente General sobre el resultado obtenido por cada colaborador de la empresa con la finalidad de tomar medidas correctivas o de reconocimiento.
6. El manual de desempeño deberá ser revisado y actualizado por el Gerente de Recursos Humanos de manera anual.

7. Toda modificación que se realice al presente manual deberá contener su debida justificación y debe de ser autorizado de manera previa por el Gerente General antes de ser aplicada.

F. RECURSOS A UTILIZAR.

RECURSOS HUMANOS.

Las evaluaciones de los colaboradores serán realizadas por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa E&E Investment S.A de C.V.

RECURSOS MATERIALES.

Este recurso necesario para la implementación dentro de E&E Investment, tales como: papelería, lapiceros, lápices, folder, entre otros.

Consideraciones generales del modelo de evaluación del desempeño.

El modelo de evaluación por lista de verificación de factores es un método en donde el evaluador selecciona oraciones que describen el desempeño del colaborador y sus características De acuerdo a los resultados obtenidos, se sabrá si los trabajadores de E&E Investment tienen presencia o ausencia de cada una de las características que se mencionen dentro del modelo de evaluación.

G. INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES.

EMPRESA: E&E INVESTMENT S.A DE C.V.



I. DATOS GENERALES:

En esta sección el evaluador debe encargarse de completar las casillas correspondientes que se refieren a aspectos personales.

Nombre del empleado: _____

Nombre del evaluador: _____

Departamento: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

II. EVALUACIÓN.

El propósito será señalar cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado. El valor concedido a cada factor se encuentra entre paréntesis. El formulario está diseñado sobre una escala de 10 puntos distribuidos de la siguiente forma:

| Indicadores | Pregunta | Valores |
|----------------------|----------|---------|
| 1. Liderazgo | (7,8,10) | 1.25 |
| 2. Planeación | (9,6,13) | 0.75 |
| 3. Investigación | (1,4,11) | 0.75 |
| 4. Trabajo en equipo | (5) | 0.50 |
| 5. Responsabilidad | (3,12) | 0.50 |
| 6. Comunicación | (2) | 0.25 |

III. PUNTUACIÓN TOTAL.

Los valores determinados para la evaluación del desempeño son los siguientes:

1 – 2, NO ACEPTABLE.

3 – 4, NECESITA MEJORAR.

5 – 6, BUENO.

7 – 8, MUY BUENO.

9 – 10, EXCELENTE.

- **NO ACEPTABLE.** Los empleados que han sido asignados bajo este nivel se encuentran bajo el mínimo de los requerimientos del puesto.
- **NECESITA MEJORAR.** En este nivel, los empleados están haciendo el esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero para satisfacer las expectativas del puesto, sus habilidades y conocimientos no son suficientes para lograrlo.
- **BUENO.** Los empleados asignados en esta calificación son aquellos que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente, sus aportes se limitan a lo que se les solicita específica o simplemente a realizar las tareas que les corresponden.
- **MUY BUENO.** Esta calificación es adecuada para aquellos empleados que logran resultados satisfactorios, y que requieren menos supervisión.
- **EXCELENTE.** Bajo esta calificación, los empleados están logrando resultados que superan por mucho las expectativas del puesto ya que no es necesaria la supervisión.

IV. CONCLUSIÓN.

En este apartado deberá anotarse la calificación resultante de la evaluación y se deberá especificar si el desempeño es no aceptable, necesita mejorar, bueno, muy bueno o excelente de acuerdo con los datos obtenidos en la puntuación total.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES.
EMPRESA: E&E INVESTMENT.

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| Nombre del empleado: _____ | Departamento: _____ |
| Nombre del evaluador: _____ | Fecha: _____ |
| Puesto que ocupa: _____ | |

Instrucciones: marque con una X cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

| Valores | | |
|---------|--|--|
| (0.75) | 1. Resuelve problemas de forma lógica y sistemática. | |
| (0.25) | 2. Propone ideas de forma clara y persuasiva. | |
| (0.50) | 3. Posee alto grado de compromiso con la organización. | |
| (0.75) | 4. Propone soluciones efectivas a los problemas. | |
| (0.50) | 5. Comparte e integra conocimientos con sus colegas. | |
| (0.75) | 6. Implementa estrategias y procedimientos acertados. | |
| (1.25) | 7. Delega responsabilidades adecuadamente. | |
| (1.25) | 8. Capacidad para formar grupos de trabajo y dirigirlos. | |
| (0.75) | 9. Prevé necesidades futuras adecuadamente. | |
| (1.25) | 10. Influye en otras personas para lograr objetivos. | |
| (0.75) | 11. Toma decisiones oportunamente. | |
| (0.50) | 12. Ejecuta sus funciones en el tiempo estipulado. | |
| (0.75) | 13. Utiliza los recursos disponibles adecuadamente. | |
| 10.00 | PUNTUACION TOTAL | |

Conclusión:

Firma del Gerente

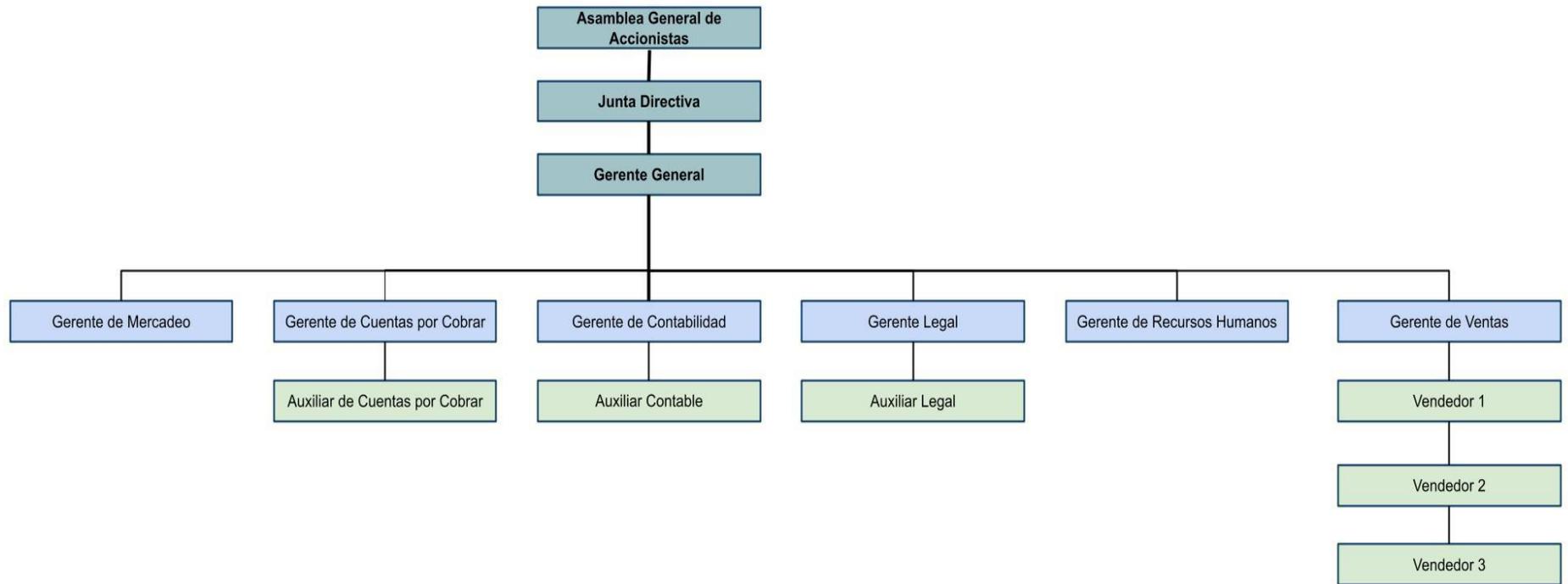
Firma del Evaluador

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES.
EMPRESA: E&E INVESTMENT.

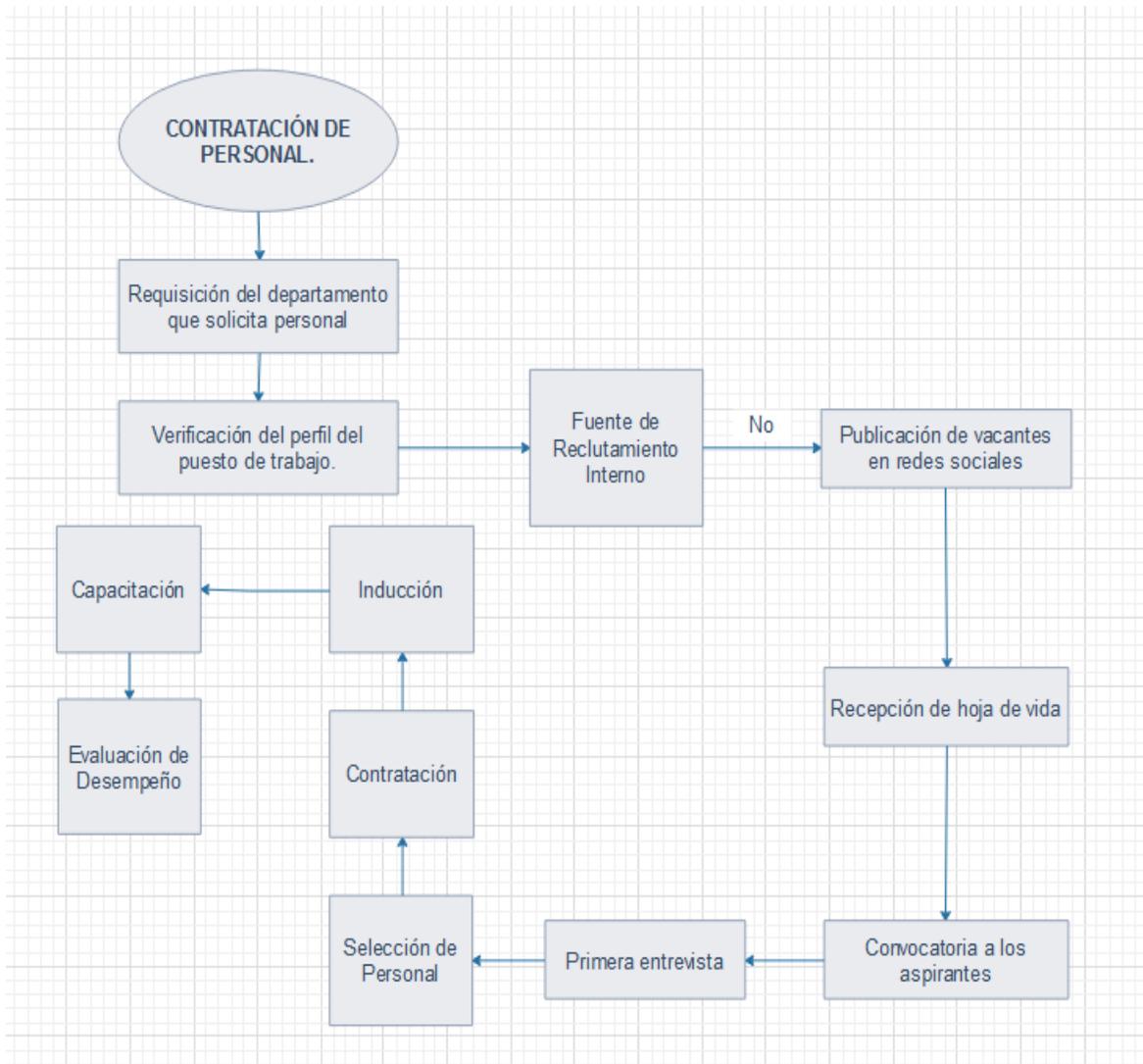
Indicaciones: El cuadro presenta las fases descriptivas y su valor determinado. Completar con los nombres de los empleados a evaluar, así como identificar con una x las respuestas recopiladas en la entrevista, luego determinar la puntuación de cada uno sumando los valores de cada respuesta seleccionada. En base a esto determinar la calificación comparando con los valores presentados en el instructivo.

| Valores | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|
| (0.75) | 1. Resuelve problemas de forma lógica y sistemática. | | | | |
| (0.25) | 2. Propone ideas de forma clara y persuasiva. | | | | |
| (0.50) | 3. Posee alto grado de compromiso con la organización. | | | | |
| (0.75) | 4. Propone soluciones efectivas a los problemas. | | | | |
| (0.50) | 5. Comparte e integra conocimientos con sus colegas. | | | | |
| (0.75) | 6. Implementa estrategias y procedimientos acertados. | | | | |
| (1.25) | 7. Delega responsabilidades adecuadamente. | | | | |
| (1.25) | 8. Capacidad para formar grupos de trabajo y dirigirlos. | | | | |
| (0.75) | 9. Prevé necesidades futuras adecuadamente. | | | | |
| (1.25) | 10. Influye en otras personas para lograr objetivos. | | | | |
| (0.75) | 11. Toma decisiones oportunamente. | | | | |
| (0.50) | 12. Ejecuta sus funciones en el tiempo estipulado. | | | | |
| (0.75) | 13. Utiliza los recursos disponibles adecuadamente. | | | | |
| 10.00 | PUNTUACIÓN TOTAL | | | | |
| | | | | | |

ORGANIGRAMA PROPUESTO E&E INVESTMENT S.A de C.V



ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE E&E INVESTMENT S.A DE C.V.



E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. IMPORTANCIA.

Las funciones que se desempeñan en el área de Recursos Humanos son variadas y algunas más complejas que otras, estas van desde la búsqueda del personal idóneo, velar por el clima organizacional, la retención, promoción y motivación del personal, entre otros.

El plan de implementación se ha ideado para solventar las deficiencias en los procesos de la empresa E&E Investment, con este se pretende mejorar en gran medida el desempeño de la empresa, poniendo a disposición del Gerente de Recursos Humanos las herramientas necesarias para realizar las actividades asignadas y de esta forma aumentar el valor competitivo de la empresa y de su capital humano.

2. OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos de la microempresa E&E Investment S.A de C.V.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Diseñar las herramientas administrativas que serán utilizadas para llevar a cabo la función de Recursos Humanos.

Establecer los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que serán utilizados para la respectiva implementación de la propuesta.

Realizar una breve descripción de las etapas que conlleva la ejecución de la propuesta.

Estipular el tiempo necesario que se debe tener para desarrollar cada una de las actividades propuestas dentro del plan de implementación.

3. RECURSOS A UTILIZAR.

A continuación, se detallan los recursos considerados necesarios para la ejecución del plan a ejecutar y su asignación presupuestaria correspondiente.

3.1 RECURSOS HUMANOS.

Como primer punto se expone la necesidad de contar con una persona con las capacidades y competencias correspondientes a la unidad a implementar, este será el elemento clave para el desarrollo de las funciones asignadas.

Las funciones desempeñadas por dicha persona estarán estipuladas en el manual de descripción de puestos, el monto del salario ha sido proporcionado por parte de la empresa E&E Investment como un “salario tentativo” a manera de proporcionar un estimado.

Salario y Retenciones.

| FUNCION LABORAL | SUELDO BASICO | SUELDO DEVENGADO | RETENCIONES | | | TOTAL RETENCIONES | SUELDO LIQUIDO |
|------------------------------|---------------|------------------|-------------|-----------|---------|-------------------|----------------|
| | | | ISSS 3% | AFP 7.25% | RENTA | | |
| Delegado de Recursos Humanos | \$1,100.00 | \$1,100.00 | \$30.00 | \$79.75 | \$79.00 | \$188.75 | \$911.25 |

Aporte Patronal.

| APORTES PATRONALES | | | TOTAL |
|--------------------|-----------|----------|----------|
| ISSS 7.5% | AFP 7.75% | INSAFORP | |
| \$75.00 | \$85.25 | \$11.00 | \$171.25 |

Vacaciones.

| Salario de 15 días | mas el 30% | Total |
|--------------------|------------|-----------|
| \$ 550.00 | \$ 165.00 | \$ 715.00 |

| SUELDO BASICO | VACACIONES | SUELDO MAS VACACIONES | RETENCIONES | | | TOTAL RETENCIONES | SUELDO LIQUIDO |
|---------------|------------|-----------------------|-------------|-----------|----------|-------------------|----------------|
| | | | ISSS 3% | AFP 7.25% | RENTA | | |
| \$1,100.00 | \$715.00 | \$1,815.00 | \$30.00 | \$131.59 | \$211.63 | \$373.22 | \$1,441.78 |

| APORTES PATRONALES | | | TOTAL |
|--------------------|-----------|----------|----------|
| ISSS 7.5% | AFP 7.75% | INSAFORP | |
| \$75.00 | \$140.66 | \$18.15 | \$233.81 |

Aguinaldo.

| Días correspondientes | Salario de 15 días | Salario de 19 días | Salario de 21 días |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tiempo trabajado | Desde 1 a 3 años | De 3 a 9 años | Mas de 10 años |
| Calculo antes de impuesto | \$ 550.00 | \$ 696.67 | \$ 770.00 |
| Renta | \$ - | \$ - | \$ 47.47 |
| Total | \$ 550.00 | \$ 696.67 | \$ 722.53 |

Indemnización.

El cálculo de la indemnización se realizará según lo establecido en el código de trabajo en el artículo 58, esta se pagará de manera anual.

La sumatoria del pasivo laboral que incurriría dentro de la empresa por la contratación anual del Gerente de Recursos humanos se desglosaría de la manera siguiente:

| | |
|-----------------------------|-------------|
| Sueldo anual mas vacaciones | \$16,032.56 |
| Aguinaldo | \$ 550.00 |
| Indemnización | \$ 1,100.00 |
| Total pasivo laboral anual | \$17,682.56 |

3.2 RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales se dividirán de la manera siguiente:

a) mobiliario y equipo oficina.

Con respecto a mobiliario y equipo la empresa E&E Investment comprara los respectivos insumos: escritorio, sillas ergonómicas, archivo; los cuales estarán a la

disposición de ser utilizados para adecuar un espacio de trabajo idóneo. Estos tendrán una vida útil de 5 años depreciables desde el momento de su compra, por el método de línea recta.

| Mobiliario y equipo. | Modelo | Valor |
|----------------------|-------------------------|-----------|
| Escritorio | Edge Ejecutivo | \$ 519.90 |
| Silla Ergonómica | Ejecutiva con Brazo | \$ 149.90 |
| Archivo | Archivo 2 gavetas negro | \$ 169.00 |
| Total | | \$ 838.80 |

(Precios cotizados en Office Depot en línea)

b) Papelería y artículos de oficina.

La papelería y artículos de oficina son presupuestados y solicitados de manera general en periodos bimestrales por la empresa.

Los insumos estimados para la adición del Gerente de Recursos Humanos se desglosan de la siguiente manera:

| CANTIDAD | INSUMO | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|----------|------------------------------|-----------------|----------|
| 1 | Engrapadora | \$ 2.95 | \$ 2.95 |
| 1 | Perforador | \$ 3.55 | \$ 3.55 |
| 1 | Saca grapas | \$ 1.00 | \$ 1.00 |
| 3 | Marcadores | \$ 0.75 | \$ 2.25 |
| 1 | Tijeras | \$ 1.50 | \$ 1.50 |
| 1 | Tachuelas | \$ 0.60 | \$ 0.60 |
| 1 | Caja de faster | \$ 1.70 | \$ 1.70 |
| 20 | Sobres manila | \$ 0.05 | \$ 1.00 |
| 1 | Dispensador y cinta adhesiva | \$ 2.85 | \$ 2.85 |
| 1 | Pegamento | \$ 0.90 | \$ 0.90 |
| 3 | Resmas de papel bond | \$ 4.65 | \$ 13.95 |
| 1 | Caja de folders | \$ 3.50 | \$ 3.50 |
| 1 | Caja de bolígrafos | \$ 1.50 | \$ 1.50 |
| 1 | Caja de lápices | \$ 1.25 | \$ 1.25 |
| 1 | Caja de clips | \$ 0.36 | \$ 0.36 |
| 1 | Caja de grapas | \$ 0.95 | \$ 0.95 |
| | TOTAL | \$ 28.06 | \$ 39.81 |

(Precios cotizados en librería Aranda en línea)

3.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS.

Dentro de los equipos tecnológicos destinados para agilizar y garantizar el buen desempeño se considerarán los siguientes:

| EQUIPO | PRECIO |
|---------------------------|-----------|
| Computadora de escritorio | \$ 650.00 |
| Teléfono celular | \$ 150.00 |
| TOTAL | \$ 800.00 |

La computadora de escritorio tendrá una vida útil de 5 años y se depreciará por el método de línea recta, el teléfono celular se renovará en plan cada año.

3.4 PRESUPUESTO GLOBAL.

Los gastos totales para la adición del Gerente para ejecutar las funciones correspondientes a Recursos Humanos se detallan a continuación.

| Tipo de recurso | Valor anual |
|------------------------------|--------------|
| Recursos Humanos | \$ 17,682.56 |
| Recursos Materiales | \$ 1,077.66 |
| Recursos Tecnológicos | \$ 800.00 |
| Total | \$ 19,560.22 |

COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA DE PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN E&E INVESTMENT S.A DE C.V.

El delegar a una persona para desempeñar la función de Recursos Humanos dentro de la empresa es de vital importancia en donde intervienen los siguientes factores:

Costo.

Para tener a una persona que de dedique a realizar la función de Recursos Humanos en E&E Investment, se tienen los siguientes costos a considerar:

| PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN E&E INVESTMENT S.A DE C.V. | | | | |
|--|------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| | Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor total |
| 1. Sueldos y Salarios. | Gerente de Recursos Humanos | 1 | \$1,271.25 | \$1,271.25 |
| Sub Total | | | | \$1,271.25 |
| 2. Mobiliario y equipo. | Escritorio | 1 | \$519.90 | \$519.90 |
| | Silla ergonómica | 1 | \$149.90 | \$149.90 |
| | Archivero | 1 | \$169.00 | \$169.00 |
| Sub Total | | | | \$838.80 |
| 3. Papelería y artículos de oficina | Engrapadora | 1 | \$2.95 | \$2.95 |
| | Perforador | 1 | \$3.55 | \$3.55 |
| | Saca grapas | 1 | \$1.00 | \$1.00 |
| | Marcadores | 3 | \$0.75 | \$2.25 |
| | Tijeras | 1 | \$1.50 | \$1.50 |
| | Tachuelas | 1 | \$0.60 | \$0.60 |
| | Caja de faster | 1 | \$1.70 | \$1.70 |
| | Sobres manila | 20 | \$0.05 | \$1.00 |
| | Dispensador y cinta adhesive | 1 | \$2.85 | \$2.85 |
| | Pegamento | 1 | \$0.90 | \$0.90 |
| | Resmas de papel bond | 3 | \$4.65 | \$13.95 |
| | Caja de foldes | 1 | \$3.50 | \$3.50 |
| | Caja de boligrafos | 1 | \$1.50 | \$1.50 |
| | Caja de lapices | 1 | \$1.25 | \$1.25 |
| | Caja de clips | 1 | \$0.36 | \$0.36 |
| Caja de grapas | 1 | \$0.95 | \$0.95 | |
| Sub Total | | | | \$39.81 |
| 4. Recursos tecnológicos | Computadora de escritorio | 1 | \$650 | \$650 |
| | Teléfono celular | 1 | \$150.00 | \$150.00 |
| Sub Total | | | | \$800 |
| TOTAL | | | | \$2,949.86 |

Adicional al presupuesto que se ha proyectado anteriormente, la empresa debe de considerar una vez por año el pago de vacaciones, aguinaldo e indemnización a la persona que ocupará el puesto de Gerente de Recursos Humanos.

Beneficio.

Esta etapa de trata de esclarecer cuales son las mejoras que puede alcanzar E&E Investment para aumentar el nivel de competitividad a través de la contratación de una persona que se encargue de los procesos de Recursos Humanos. A través de esta técnica, es posible realizar una evaluación donde los beneficios que tendrá la empresa al implementar la función de Recursos Humanos superen los costos que conlleva la contratación.

Los beneficios que lograría alcanzar E&E Investment al momento de desarrollar la función de Recursos Humanos serian:

- La implementación de los procesos adecuados para la atracción del talento humano de acuerdo a las necesidades de la empresa, que contengan habilidades y conocimientos que se requieran para ocupar puestos dentro de ella realizando pruebas de conocimiento, psicológicas, de personalidad, entre otras.
- La capacitación y desarrollo laboral dentro de E&E Investment, en donde la empresa se encargará de suministrar a sus colaboradores los programas de entrenamiento para aumentar el conocimiento para el desarrollo de su trabajo de manera eficiente permitiendo elevar la calidad de los procesos de productividad.
- El manejo de la información de cada colaborador que integra la organización, por medio de una base de datos.
- Contar con una persona encargada de manejar conflictos, que permitirá que cada colaborador tenga la seguridad de que sus inquietudes o dudas tendrán una respuesta de forma equitativa.
- Realizar los procesos de auditoria para realizar el análisis de la evaluación de desempeño.

4. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN.

Para la implementación de la propuesta de desarrollar la función de Recursos Humanos de la microempresa E&E Investment S.A de C.V, se ha tomado a bien realizarlo en etapas, las cuales se describen a continuación:

4.1 PRESENTACIÓN.

La propuesta será entregada por escrito al representante legal y Gerente General, el Licenciado Gabriel Évora, posteriormente realizar una presentación la cual tendrá como objetivo mostrar el contenido del documento, mencionar los objetivos que persigue la propuesta y demás elementos requeridos para el óptimo desempeño de la función de recursos humanos dentro de la empresa.

4.2 DISCUSIÓN.

Luego que se haya presentado la propuesta ante las autoridades correspondientes de E&E Investment, se brindará un tiempo para poder responder todas las dudas e inquietudes que puedan resultar de acuerdo a la presentación de la misma. Además, se dará espacio a escuchar recomendaciones, sugerencias y mejoras que se puedan realizar a nuestra propuesta para realizar los cambios necesarios que se adapten a las necesidades de la empresa. En caso de que no existiere o no se requiera de ninguna mejora en la propuesta, se someterá a evaluación para su aprobación y debida ejecución.

4.3 APROBACIÓN.

Una vez se haya discutido y revisado el documento de la propuesta, será el Gerente General el responsable de su debida aprobación.

4.4 EJECUCIÓN.

Una vez se tenga la aprobación del diseño e implementación del plan para el desarrollo de la función de recursos humanos, el Gerente General de la microempresa E&E Investment deberá de facilitar todos los recursos necesarios

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS.

- Brand, S. (2001) *Economía y Administración*, 3ª edición, México, McGRAW-HILL.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. 8ª edición, México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición, México, Juárez. PEARSON EDUCACIÓN.
- Koontz, H. Wehrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª Edición, México D.F.: McGRAW-HILL.
- Serrano, Alexis. *Administración de personas*, primera edición 2007.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. 6ª Edición, México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Wheenlen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ª edición. México, Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

- Argueta, Norma y otros, trabajo de graduación, Propuesta de un manual de control interno administrativo - contable en la alcaldía municipal de Alegría departamento de Usulután, Universidad de El Salvador, año 2013.
- Héctor Alfaro y otros. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Tesis de grado, Universidad de El Salvador.

LEYES.

- Constitución de la República de El Salvador.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo, versión actualizada.
- Decreto Constituyente del 25 de abril 2014 N° 90. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), publicada en el Diario oficial N° 90, Tomo N° 403, el 20 de mayo de 2014.

- Decreto N° 671. Código de Comercio, publicada en el Diario oficial N° 140, tomo N° 228, el 31 de julio de 1970.
- Decreto N° 292. Reglamento de la Ley de reestructuración del registro de la propiedad, raíz e hipotecas, publicado en el Diario Oficial N° 33, Tomo 290 el 19 de febrero de 1986.
- Decreto N° 296. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, publicada en el Diario oficial N° 143, tomo N° 316, el 31 de Julio de 1992.
- Decreto N° 74. Reglamento para la aplicación del régimen del seguro social, 31 de mayo de 2010, publicado en el Diario oficial N°101, tomo N° 387, el 01 de junio de 2010.
- Decreto N° 927. Ley del sistema de Ahorro Para Pensiones, publicado en el Diario oficial N°243, tomo N°333, el 23 de diciembre de 1996.
- Decreto N° 134. Ley de impuesto sobre la renta, publicado en el Diario oficial N° 242, tomo N° 313 el 18 de diciembre de 1991.

PÁGINAS WEB.

<https://www.caracteristicas.co/planificacion>

<https://www.lifeder.com/etapas-planeacion/>

La empresa y su organización, versión PDF publicada por la Universidad de Piura, Perú

ANEXOS

**CARTA DE
COMPROMISO POR
PARTE DE LA EMPRESA
E&E INVESTMENT.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



San Salvador, 19 de Abril de 2020

RESPETABLE SEÑOR:
GABRIEL ALEXANDER EVORA
REPRESENTANTE LEGAL
E&E INVESMENT, S.A. DE C.V.
PRESENTE:

Reciba un cordial saludo, deseándole el mayor de los éxitos en el desempeño de sus labores diarias.

Somos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos de su colaboración para poder realizar nuestro trabajo de graduación en su prestigiosa empresa, nuestro propósito es poder ayudar en alguna dificultad que como empresa considere que se tenga y así poner en práctica todos los conocimientos obtenidos como estudiantes.

Tenemos el deseo que ese proceso sea de provecho y crecimiento para ambas partes

Agradecidos por su atención a la presente y sin otro particular quedamos a la disposición:

| NOMBRE: | CARNET |
|------------------------------|----------|
| Diego Francisco Mira Avelar. | MA113019 |
| Celia María Monge Pérez. | MP11043 |
| Tania Yamilet Rivera Díaz. | RD11021 |

F.



**ENCUESTA DIRIGIDA A
LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA E&E
INVESTMENT S.A DE
C.V.**

Si su respuesta es SI, mencione algún beneficio

8. ¿Conoce la Misión, Visión y valores con los que cuenta E&E Investment?

SI

NO

9. Según sus conocimientos ¿Cuáles son los métodos de reclutamiento que utiliza E&E Investment?

Promoción interna o transferencia de personal

Recomendación de empleados

Agencias de empleo

Redes sociales

Ferias de empleo

Otros

10. De las siguientes técnicas, ¿Podría señalar las que usted realizo antes de ser contratado?

Entrevista de selección

Pruebas de conocimientos

Pruebas psicométricas

Pruebas de personalidad

11. De la siguiente lista de pasos, ¿Cuáles son los que realizó usted para ser contratado?

Entrega de solicitud

Entrega de solvencias

Pruebas de idoneidad

Descripción de puesto

Entrevista de selección

Ninguna de las anteriores

Exámenes médicos

12. ¿Cuánto tiempo le llevó completar los requerimientos solicitados?

Menos de 3 días

De 3 a 5 días

Mas de 5 días

13. Según su experiencia, ¿Considera que el proceso por el que fue reclutado y seleccionado fue el correcto?

SI NO

Explique.

14. ¿Conoce usted si E&E Investment cuenta con un reglamento interno?

SI NO

15. ¿Qué tipo de orientación recibió sobre el puesto cuando comenzó a laborar?

Formal (manuales) Informal (verbal)

16. ¿Cuánto tiempo duró la inducción recibida?

de 1 a 3 días de 4 a 6 días

de 7 a 10 días mas de 10 días

17. Cuando ingresó a trabajar a E&E Investment, ¿Recibió algún tipo de capacitación para desempeñar su cargo?

SI NO

18. ¿Están definidas de manera escrita las labores correspondientes al puesto que desempeña?

SI NO

19. ¿Realiza otras actividades que no tienen relación directa con el puesto de trabajo que desempeña?

SI NO

ALGUNAS VECES

Mencione cuáles son esas labores y la razón por el cual considera no son parte de su puesto de trabajo.

20. Durante el tiempo que lleva trabajando en E&E Investment, ¿Recibió programas de entrenamiento y/o capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?

SI NO

21. ¿Con que frecuencia son integrados a los programas de capacitación?

Trimestral Anual

Semestral Nunca

22. ¿Ha tenido la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos al desempeñar sus labores dentro de la empresa?

SI

NO

Si su respuesta fue afirmativa, mecione algunos.

23. ¿Considera los procesos de capacitación necesarios para el desarrollo de sus labores?

SI

NO

Explique su respuesta

24. ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño dentro de E&E Investment?

No evalúa

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Anual

25. ¿De qué manera sus superiores evalúan su desempeño?

Objetivos realizados

Acontecimientos notables

Alcance de metas

Evaluación comparativa

Puntuaciones

Otros

26. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa?

SI

NO

Ocasionalmente

27. ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados por su buen desempeño laboral?

Víveres

Reconocimientos

Bonos

Anticipos de salario

Días libres

Otros

28. ¿Logra alcanzar siempre los objetivos que conlleva su puesto de trabajo?

SI

NO

Ocasionalmente

29. Cuando es necesaria aplicar una acción correctiva o sanción, ¿De acuerdo con que o quien la aplica?

| | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Reglas establecidas | <input type="checkbox"/> | Según la falta | <input type="checkbox"/> |
| Por decisión del jefe | <input type="checkbox"/> | | |

30. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar el desempeño dentro de la empresa?

| | | | |
|----------------|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> | | |

31. ¿E&E Investment brinda oportunidades de crecimiento o de ascensos dentro de la empresa?

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

32. Según su punto de vista ¿La ejecución de la función de Recursos Humanos traería algún beneficio para E&E Investment?

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Explique su respuesta

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa E&E Investment S.A de C.V con la finalidad de recopilar información acerca de cómo se desarrollan las funciones de Recursos Humanos. La información proporcionada se recolecta para fines académicos y será tratada de forma confidencial.

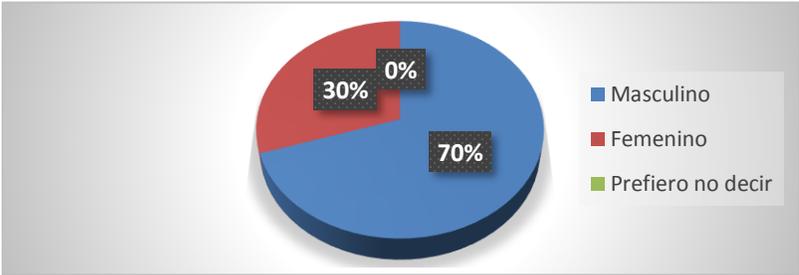
Generalidades.

Género.

Objetivo: Conocer la cantidad de hombres y mujeres que componen la fuerza laboral de la empresa.

CUADRO N°1

| Género | | |
|------------------|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Masculino | 7 | 70% |
| Femenino | 3 | 30% |
| TOTAL | 10 | 100% |



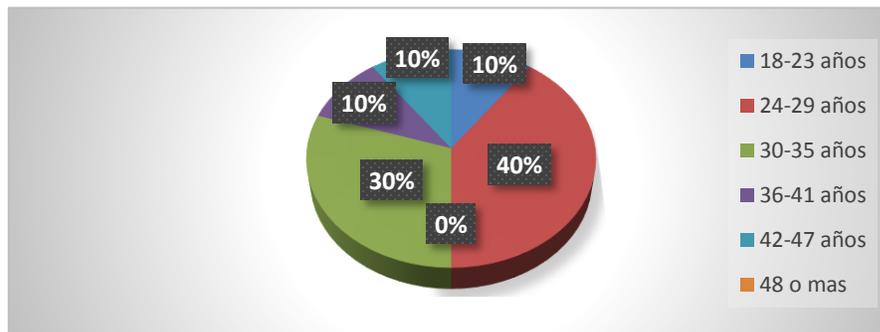
Interpretación: Actualmente E&E Investment cuenta con 10 empleados a los cuales se les realizó un censo. Se determinó que el 70% son de género masculino y el 30% de género femenino. Esto indica que los puestos establecidos pueden ser ocupados por ambos géneros.

Rango de Edad.

Objetivo: Conocer las edades de las personas que trabajan dentro de la empresa.

CUADRO N°2

| Edad. | | |
|------------|------------|------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| 18-23 años | 1 | 10% |
| 24-29 años | 4 | 40% |
| 30-35 años | 3 | 30% |
| 36-41 años | 1 | 10% |
| 42-47 años | 1 | 10% |
| 48 o mas | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



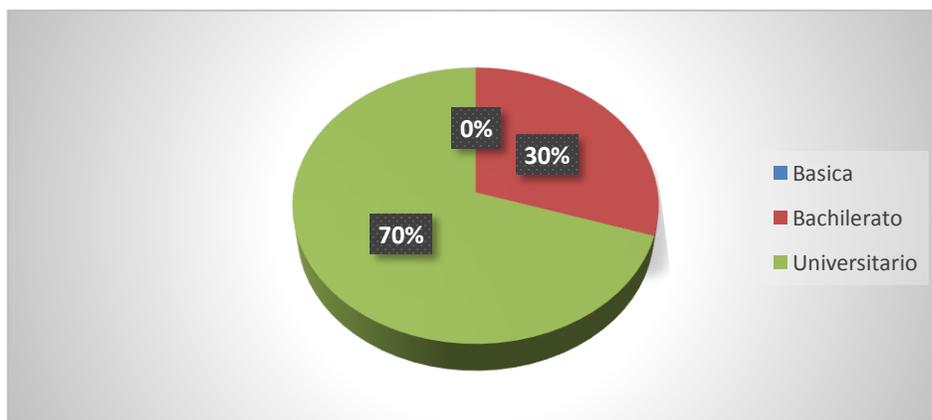
Interpretación: Las edades predominantes de los empleados oscilan entre dos alternativas, la primera entre 24-29 y la segunda entre 30-35 años. Estos datos permiten orientarnos en el tipo de estrategias a implementar y que se acoplen tanto a empleados jóvenes como adultos.

Nivel Académico (Concluido).

Objetivo: Conocer el nivel académico de los trabajadores que componen la empresa.

CUADRO N°3

| Nivel académico. | | |
|----------------------|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Básica | 0 | 0% |
| Bachillerato | 3 | 30% |
| Universitario | 7 | 70% |
| TOTAL | 10 | 100% |



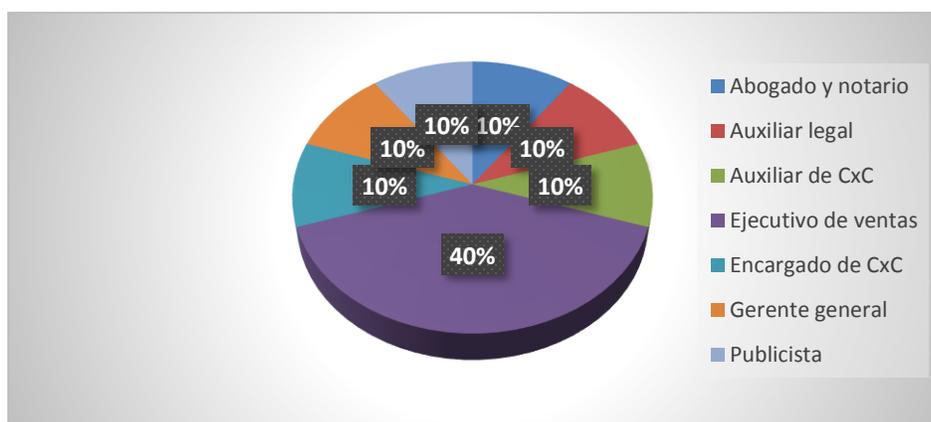
Interpretación: Por medio de los datos obtenidos podemos verificar los parámetros académicos que E&E Investment aplica al momento de seleccionar al personal que posea los conocimientos y destrezas para desarrollar el puesto de trabajo.

Puesto que Desempeña.

Objetivo: Conocer el puesto que los trabajadores desempeñan en la organización.

CUADRO N°4

| Puesto. | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Abogado y notario. | 1 | 10% |
| Auxiliar legal. | 1 | 10% |
| Auxiliar de cuentas por cobrar. | 1 | 10% |
| Ejecutivo de ventas. | 4 | 40% |
| Encargado de cuentas por cobrar. | 1 | 10% |
| Gerente general. | 1 | 10% |
| Publicista. | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |



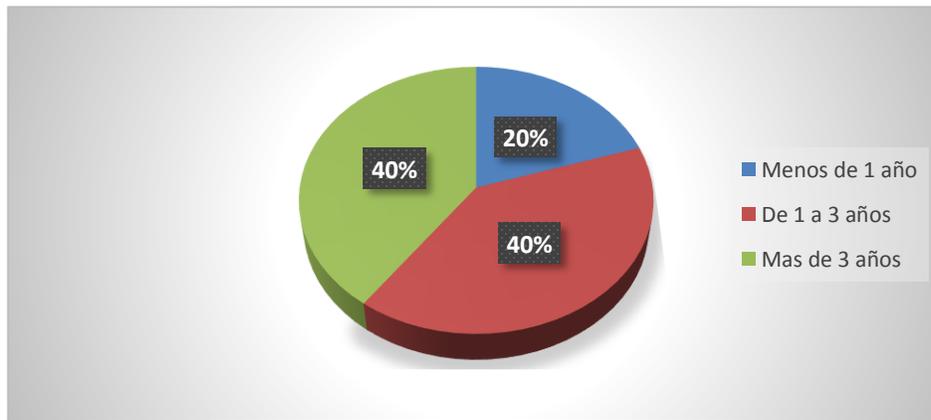
Interpretación: Basándonos en los resultados obtenidos, poco porcentaje del personal se encuentra desempeñándose en el área de ventas y en su mayoría se encuentra distribuido en las demás áreas de la empresa. Esto nos permite plantear una distribución adecuada acorde a los conocimientos y capacidades de cada colaborador.

Tiempo Laborado en la Empresa.

Objetivo: Conocer el tiempo de estancia de los empleados dentro de la empresa.

CUADRO N°5

| Tiempo laborado. | | |
|------------------------|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Menos de 1 año. | 2 | 20% |
| De 1 a 3 años. | 4 | 40% |
| Mas de 3 años. | 4 | 40% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: Se determina que los empleados que cuentan con más de 3 años de laborar en esta organización poseen mayor conocimiento del funcionamiento y desarrollo de E&E Investment, también de los problemas y necesidades que enfrenta.

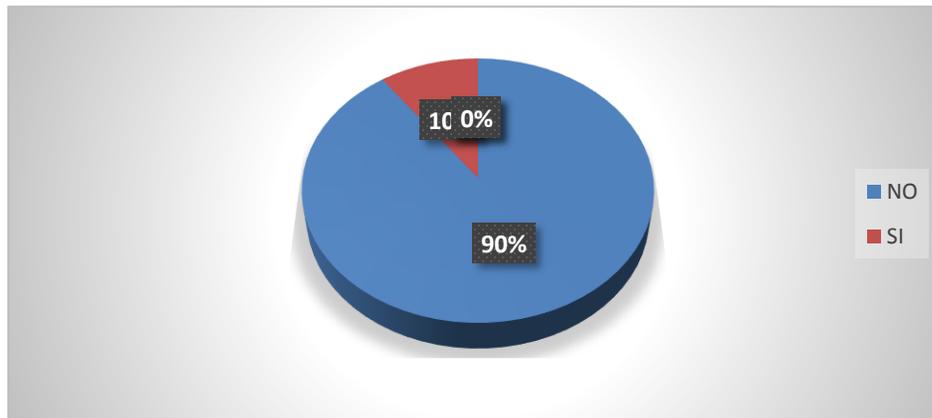
DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Considera que en E&E Investment se desarrolla la función de Recursos Humanos correctamente?

Objetivo: Determinar si los trabajadores conocen si dentro de la empresa se desarrolla la función de Recursos Humanos de manera correcta.

CUADRO N°6

| 1. ¿Considera que en E&E Investment se desarrolla la función de Recursos Humanos correctamente? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| No | 9 | 90% |
| Si | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |



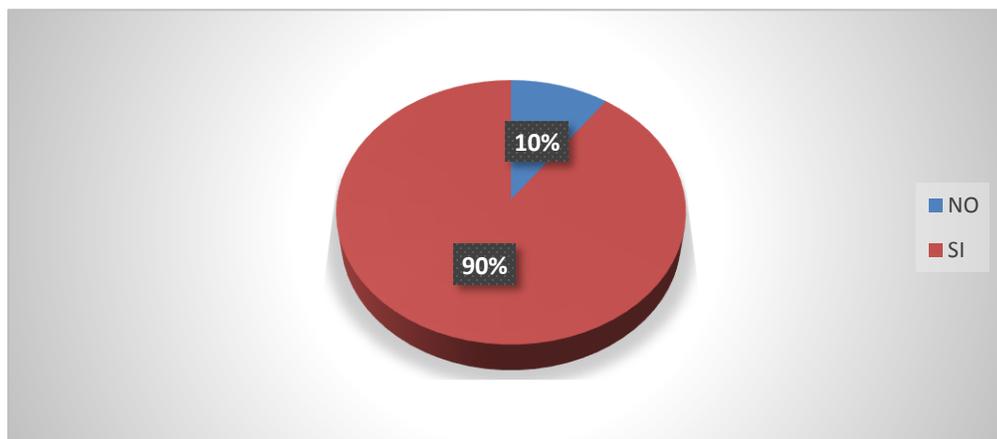
Interpretación: Los resultados determinaron que los empleados consideran que no se desarrolla la función de Recursos Humanos correctamente, ya que no cuentan con un departamento especializado, ni con una persona delegada para ejecutar todas las actividades que comprende el proceso.

2. A su criterio, ¿Contar con un plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos tendría algún beneficio en la realización de sus labores?

Objetivo: Identificar si según el criterio de los empleados de E&E Investment tendría beneficio el desarrollo de un plan para la función de Recursos Humanos.

CUADRO N°7

| 2. A su criterio, ¿Contar con un plan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos tendría algún beneficio en la realización de sus labores? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| No | 1 | 10% |
| Si | 9 | 90% |
| TOTAL | 10 | 100% |



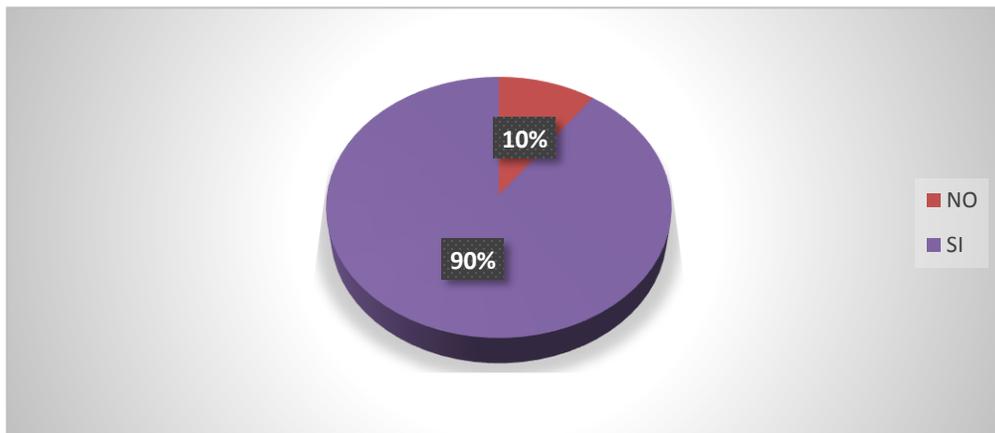
Interpretación: Los empleados manifiestan que el contar con plan de desarrollo de la función de Recursos Humanos, si tendría beneficios en la realización de sus labores cotidianas.

3. ¿Conoce la Misión, Visión y Valores con los que cuenta E&E Investment?

Objetivo: Determinar si E&E Investment da a conocer la Misión, Visión y valores de la empresa para que los trabajadores puedan identificarlas claramente.

CUADRO N°8

| 3. ¿Conoce la Misión, Visión y valores con los que cuenta E&E Investment? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| No | 1 | 10% |
| Si | 9 | 90% |
| TOTAL | 10 | 100% |



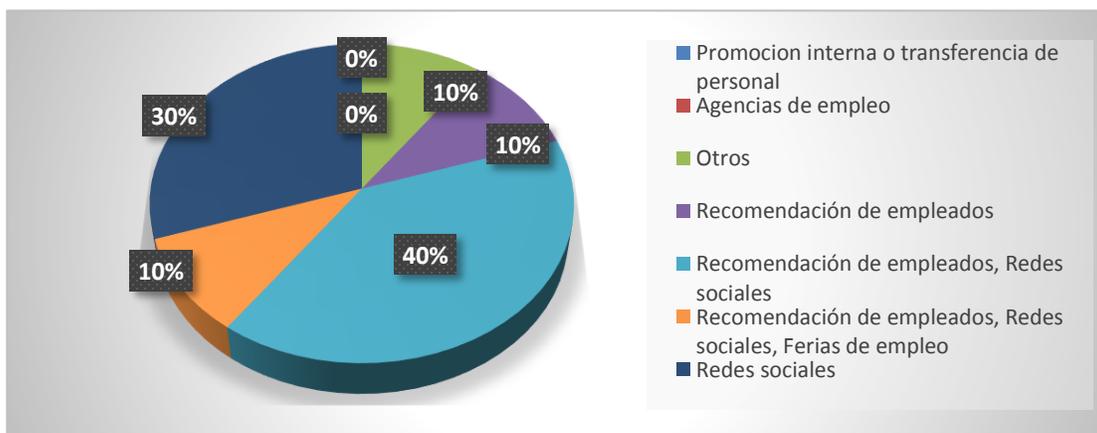
Interpretación: Los empleados logran identificar la Misión, Visión y Valores con los que cuenta E&E Investment, siendo de gran ayuda para llevar a cabo las estrategias de crecimiento, el alcance de objetivos y el desarrollo futuro que puede llegar a tener la organización.

4. Según sus conocimientos ¿Cuáles son los métodos de reclutamiento que utiliza E&E Investment? (puede seleccionar varias).

Objetivo: Conocer los métodos de reclutamiento de personal utilizados por E&E Investment, según el personal.

CUADRO N°9

| 4.Según sus conocimientos ¿Cuáles son los métodos de reclutamiento que utiliza E&E Investment? (puede seleccionar varias). | | |
|--|------------|-------------|
| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Recomendación de empleados, Redes sociales | 4 | 40% |
| Redes sociales | 3 | 30% |
| Recomendación de empleados, Redes sociales, Ferias de empleo | 1 | 10% |
| Recomendación de empleados | 1 | 10% |
| Otros | 1 | 10% |
| Promoción interna o transferencia de personal. | 0 | 0% |
| Agencias de empleo. | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



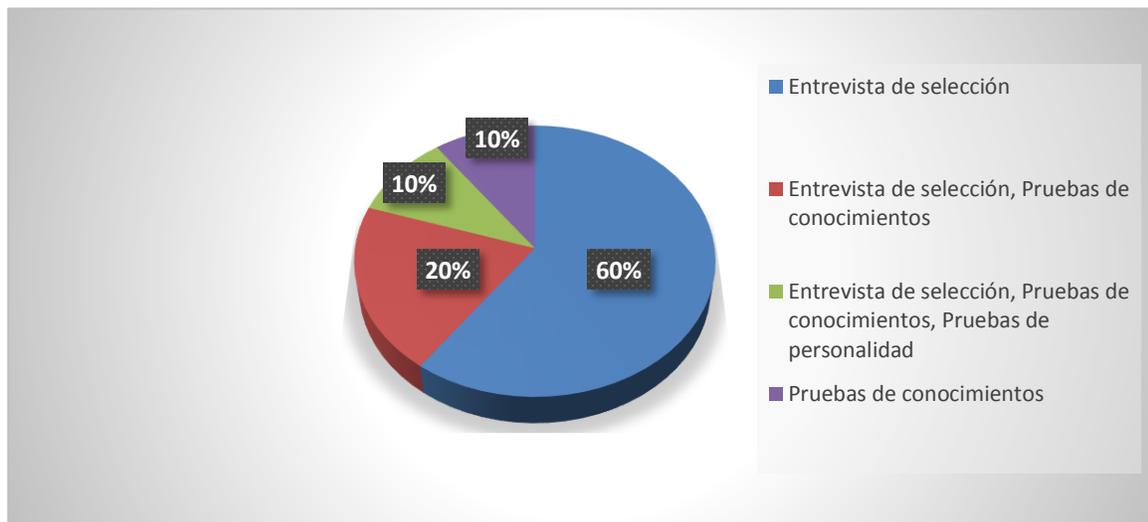
Interpretación: E&E Investment posee diversos métodos de reclutamiento para la atracción de los nuevos candidatos; en donde, los más utilizados son las recomendaciones de empleados y a través de las redes sociales.

5. De las siguientes técnicas, ¿Podría señalar las que usted realizó antes de ser contratado?

Objetivo: Conocer las técnicas que se utilizaron para la contratación del personal.

CUADRO N°10

| 5. De las siguientes técnicas, ¿Podría señalar las que usted realizó antes de ser contratado? | | |
|---|------------|-------------|
| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Entrevista de selección | 6 | 60% |
| Entrevista de selección, Pruebas de conocimientos | 2 | 20% |
| Entrevista de selección, Pruebas de conocimientos, Pruebas de personalidad | 1 | 1% |
| Pruebas de conocimientos | 1 | 1% |
| TOTAL | 10 | 100% |



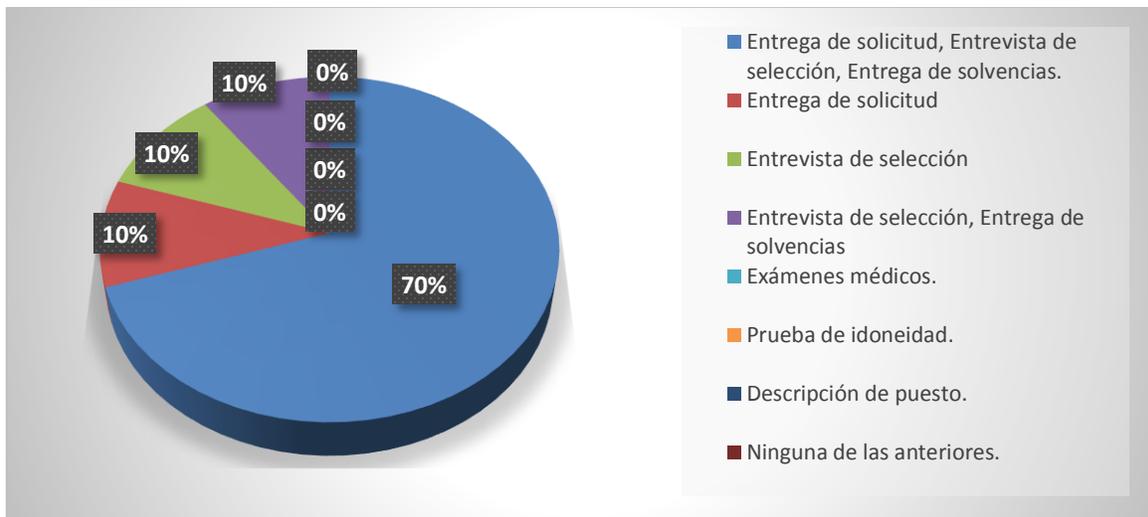
Interpretación: Los resultados nos permitieron verificar que la prueba más implementada es la entrevista de selección, seguidamente la prueba de conocimiento según el puesto ofertado y así mismo las pruebas de personalidad.

6. De la siguiente lista de pasos, ¿Cuáles son los que realizó usted para ser contratado?

Objetivo: Identificar los pasos de contratación utilizados por E&E Investment.

CUADRO N° 11

| 6. De la siguiente lista de pasos, ¿Cuáles son los que realizó usted para ser contratado? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| Entrega de solicitud, Entrevista de selección, Entrega de solvencias. | 7 | 70% |
| Entrega de solicitud | 1 | 10% |
| Entrevista de selección | 1 | 10% |
| Entrevista de selección, Entrega de solvencias | 1 | 10% |
| Exámenes médicos. | 0 | 0% |
| Prueba de idoneidad. | 0 | 0% |
| Descripción de puesto. | 0 | 0% |
| Ninguna de las anteriores. | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



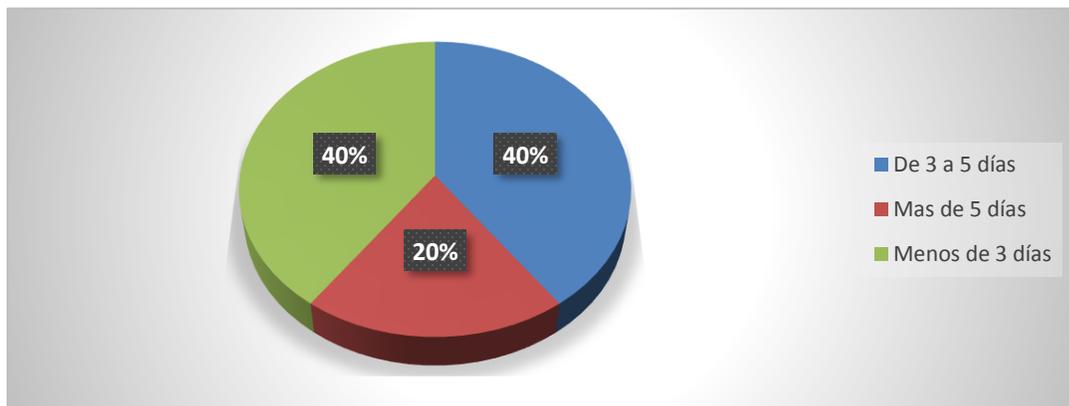
Interpretación: Se identifica que hay una variación en el número de pasos realizados por cada empleado, lo que se interpreta que el proceso no es equitativo por parte de la empresa al momento de realizar la contratación.

7. ¿Cuánto tiempo le llevó completar los requerimientos solicitados?

Objetivo: Conocer el tiempo que el personal tarda en completar los requerimientos solicitados para trabajar dentro de E&E Investment.

CUADRO N° 12

| 7. ¿Cuánto tiempo le llevó completar los requerimientos solicitados? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| De 3 a 5 días. | 4 | 40% |
| Mas de 5 días. | 2 | 20% |
| Menos de 3 días. | 4 | 40% |
| TOTAL | 10 | 100% |



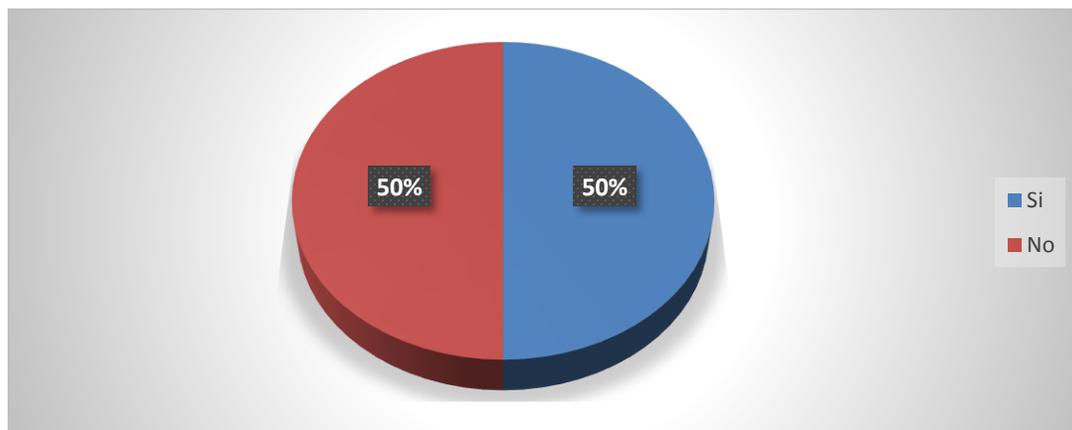
Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de su personal demoró un promedio entre 3 a 5 días y solamente para una minoría fue necesario más de 5 días para completar toda la documentación solicitada por la organización.

8. Según su experiencia, ¿Considera que el proceso por el que fue reclutado y seleccionado fue el correcto?

Objetivo: Identificar si el proceso de reclutamiento y selección que realiza E&E Investment es el adecuado para la contratación de personal.

CUADRO N° 13

| 8. Según su experiencia, ¿Considera que el proceso por el que fue reclutado y seleccionado fue el correcto? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| SI | 5 | 50% |
| NO | 5 | 50% |
| TOTAL | 10 | 100% |



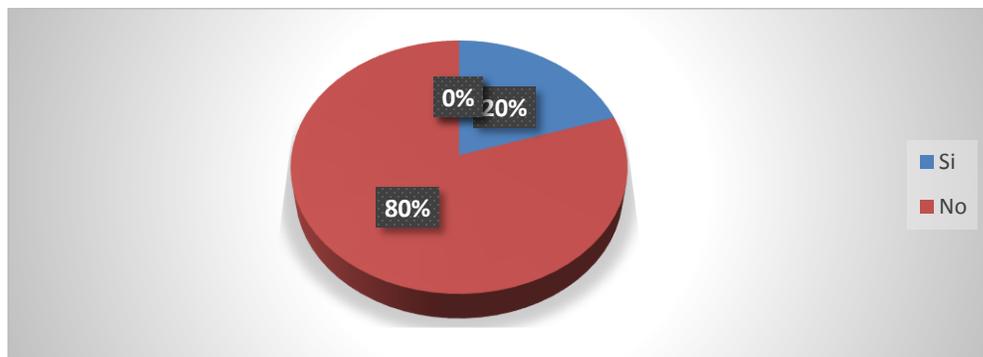
Interpretación: Se refleja que dentro de E&E Investment los empleados consideran que la forma de reclutamiento es la adecuada para la atracción del personal; sin embargo, los resultados también indican que el mismo no se está realizando de manera correcta. Es por ello, que se debe de proponer e implementar un proceso de reclutamiento para lograr la aprobación de la mayoría de los empleados que laboran dentro de la empresa.

9. ¿Conoce usted si E&E Investment cuenta con un reglamento interno?

Objetivo: Determinar si los colaboradores de E&E Investment tienen conocimiento del reglamento interno.

CUADRO N° 14

| 9. ¿Conoce usted si E&E Investment cuenta con un reglamento interno? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| Sí | 2 | 20% |
| No | 8 | 80% |
| TOTAL | 10 | 100% |



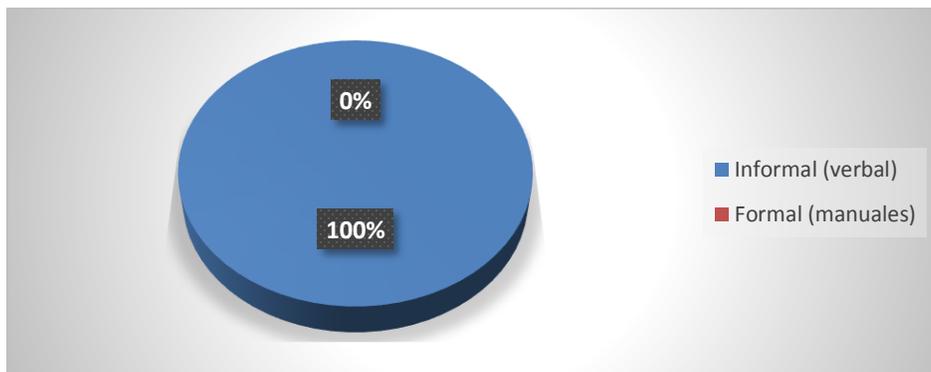
Interpretación: Al identificar que la mayoría de los empleados no tienen el conocimiento del uso de un reglamento interno, esto puede propiciar un mal clima organizacional, ya que cada colaborador puede actuar de forma no apropiada para la organización.

10. ¿Qué tipo de orientación recibió sobre el puesto cuando comenzó a laborar?

Objetivo: Identificar el tipo de orientación que E&E Investment proporciona al personal para que pueda desempeñarse en su cargo.

CUADRO N° 15

| 10 ¿Qué tipo de orientación recibió sobre el puesto cuando comenzó a laborar? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| Informal (verbal). | 10 | 100% |
| Formal (manuales). | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



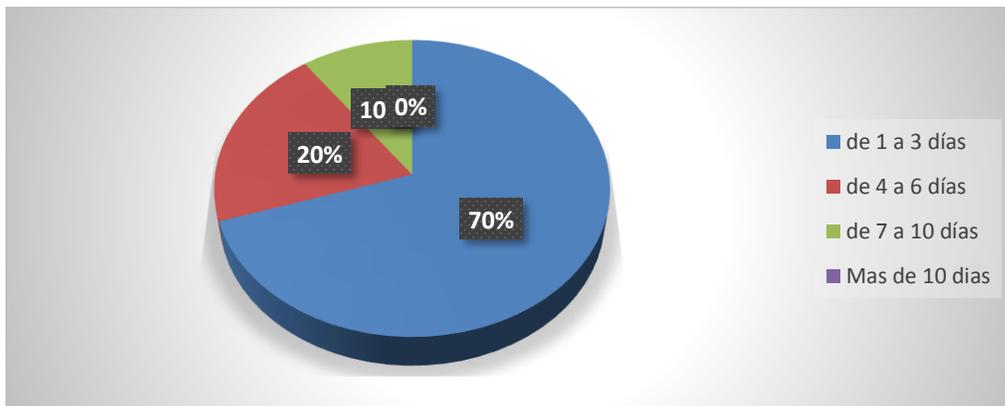
Interpretación: Todos los empleados han recibido la orientación a su puesto de manera informal (verbal), proporcionando así a sus empleados la información necesaria, aunque de manera imprecisa.

11. ¿Cuánto tiempo duró la inducción recibida?

Objetivo: Conocer el tiempo que el personal de E&E Investment tuvo de inducción al momento de ser contratado.

CUADRO N° 16

| 11. ¿Cuánto tiempo duró la inducción recibida? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| de 1 a 3 días | 7 | 70% |
| de 4 a 6 días | 2 | 20% |
| de 7 a 10 días | 1 | 10% |
| Mas de 10 días | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



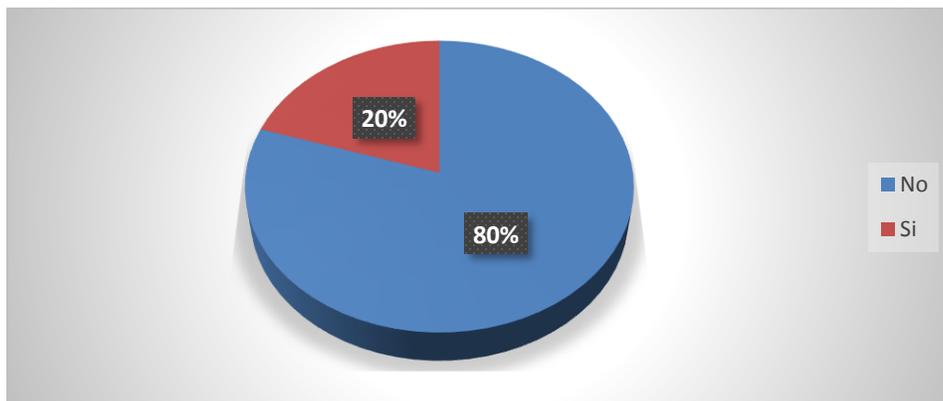
Interpretación: Los resultados denotan la ausencia de un manual de inducción para el nuevo personal ya que la mayoría de los colaboradores manifestaron una discrepancia en los tiempos brindados a cada uno de ellos, tomaron a consideración el área en que se iban a desempeñar.

12. Cuando ingresó a trabajar a E&E Investment, ¿Recibió algún tipo de capacitación para desempeñar su cargo?

Objetivo: Conocer si los trabajadores de E&E recibieron una capacitación previa al desempeño de su cargo.

CUADRO N° 17

| 12. Cuando ingresó a trabajar a E&E Investment, ¿Recibió algún tipo de capacitación para desempeñar su cargo? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| No | 8 | 80% |
| Sí | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |



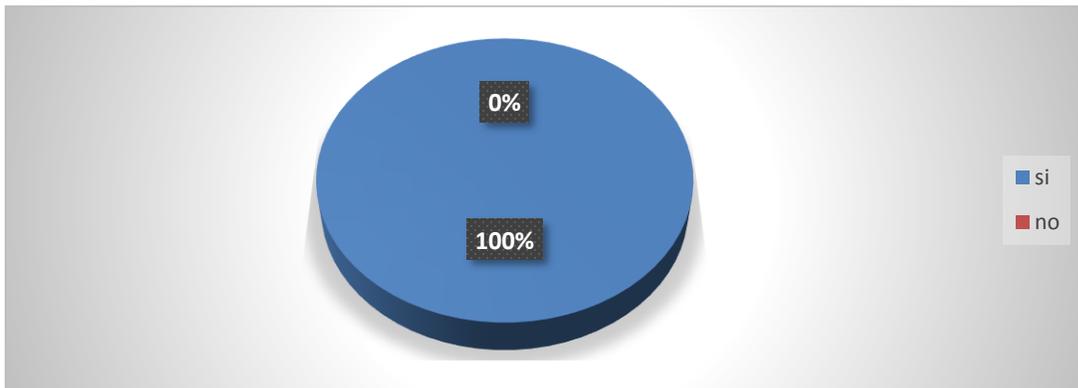
Interpretación: Mas de la mitad de los colaboradores indicaron no haber recibido ningún tipo de inducción para desarrollar sus labores, por lo que podemos decir que el periodo de capacitación que se les brinda a los empleados no es considerado por ellos como formal.

13. ¿Están definidas de manera escrita las labores correspondientes al puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar si E&E Investment posee detalladamente los lineamientos de las labores que debe de cumplir en el puesto de trabajo.

CUADRO N° 18

| 13. ¿Están definidas de manera escrita las labores correspondientes al puesto que desempeña? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| No | 10 | 100% |
| SI | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



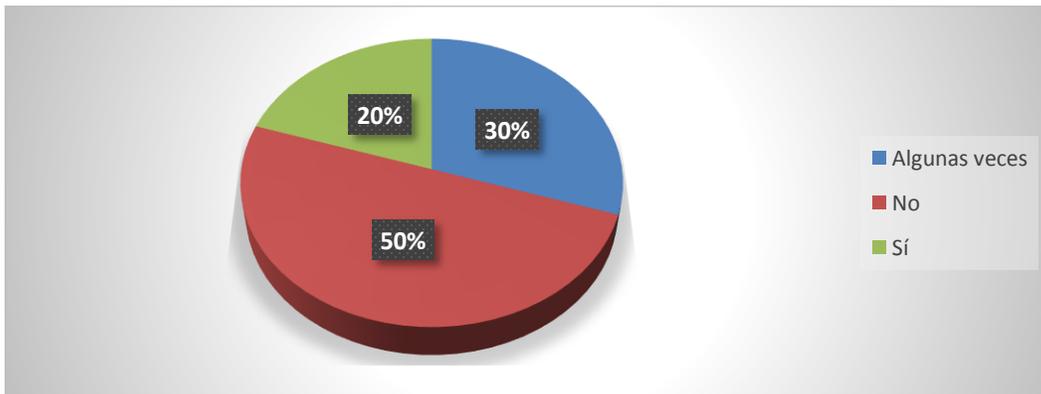
Interpretación: El total de los empleados nos confirman que dentro de la empresa los puestos no están debidamente delimitados por lo que podemos decir que tampoco cuentan con algún tipo de manual que defina sus funciones.

14. ¿Realiza otras actividades que no tienen relación directa con el puesto de trabajo que desempeña?

Objetivo: Evaluar si el puesto que desempeña cada empleado realiza alguna otra actividad ajena al puesto en el que se encuentra.

CUADRO N° 19

| 14. ¿Realiza otras actividades que no tienen relación directa con el puesto de trabajo que desempeña? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| Algunas veces | 3 | 30% |
| No | 5 | 50% |
| Sí | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |



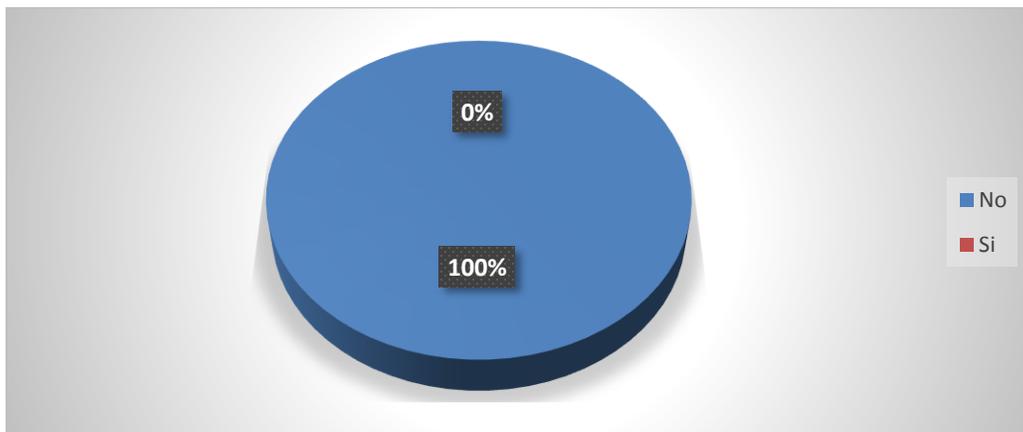
Interpretación: Algunos empleados indicaron que les son asignadas funciones ajenas a su cargo, la creación de un manual de descripción de puestos es necesario para que los colaboradores puedan identificar los mismos acordes al puesto que desempeñan.

15. Durante el tiempo que lleva trabajando en E&E Investment, ¿Recibió programas de entrenamiento y/o capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?

Objetivo: Identificar si E&E cuenta con programas de capacitación para sus empleados.

CUADRO N° 20

| 15. Durante tiempo que lleva trabajando en E&E Investment, ¿Recibió programas de entrenamiento y/o capacitación para mejorar y desarrollar su cargo? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| No | 10 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



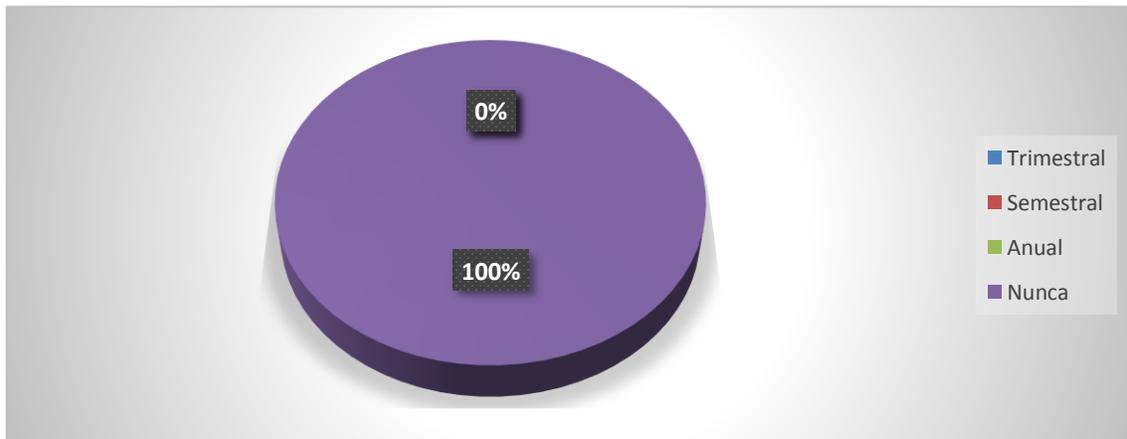
Interpretación: En lo que respecta a programas de capacitación se observó que la empresa E&E Investment no gestiona planes de capacitación para sus empleados a pesar de que algunos de ellos son gratuitos, por lo que se puede asumir que la empresa no posee ningún tipo de programa de capacitación.

16. ¿Con que frecuencia son integrados a los programas de capacitación?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que son programados los seminarios y capacitaciones a los cuales los trabajadores de E&E son enviados para mejorar su desempeño.

CUADRO N°21

| 16. ¿Con que frecuencia son integrados a los programas de capacitación? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Trimestral | 0 | 0% |
| Semestral | 0 | 0% |
| Annual | 0 | 0% |
| Nunca | 10 | 100% |
| TOTAL | 10 | 100% |



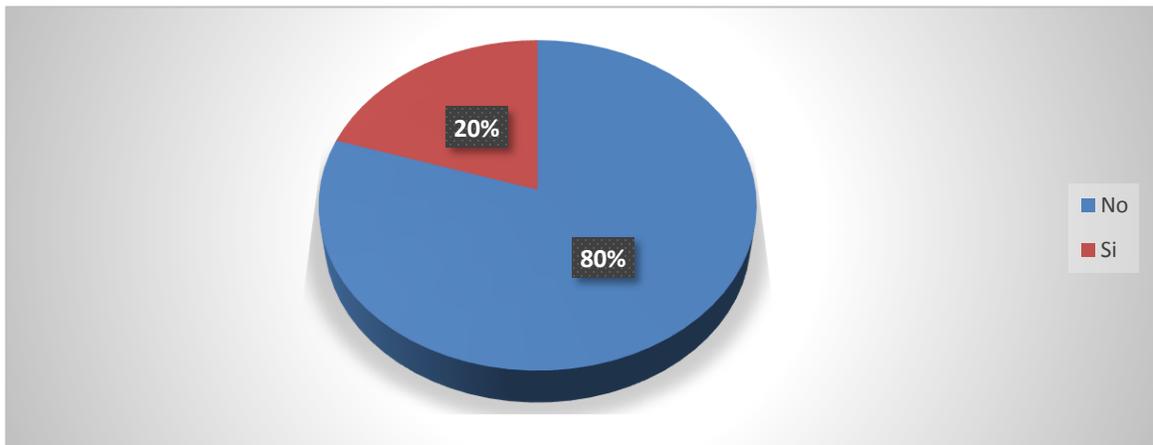
Interpretación: Se identificó en los resultados, el 100% de los colaboradores de la empresa manifiestan que no integran programas de capacitación entre las actividades de forma continua.

17. ¿Ha tenido la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos al desempeñar sus labores dentro de la empresa?

Objetivo: Corroborar si el aprendizaje de nuevos conocimientos se lleva a cabo de manera indirecta por medio del aprendizaje informal en la práctica directa de las labores.

CUADRO N°22

| 17. ¿Ha tenido la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos al desempeñar sus labores dentro de la empresa? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| No | 8 | 80% |
| Si | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |



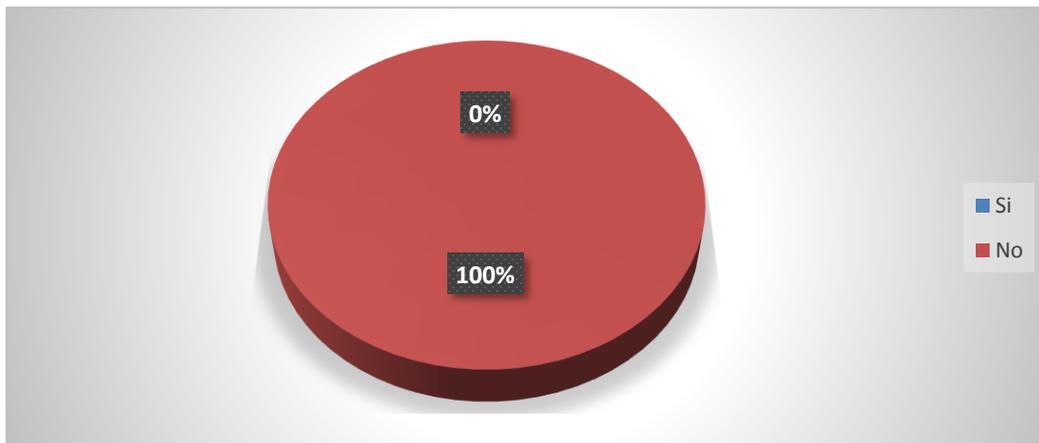
Interpretación: Como se observó en los resultados, más de la mitad de los empleados manifestaron que no tiene ningún aprendizaje adicional a los conocimientos ya adquiridos dentro de la empresa, mientras que una minoría ha obtenido nuevos conocimientos aplicables, por lo cual se puede decir que dentro de la empresa si existe el aprendizaje indirecto en la práctica, aunque en menor medida.

18. ¿Considera los procesos de capacitación necesarios para el desarrollo de sus labores?

Objetivo: Saber si los colaboradores de la empresa consideran el proceso de capacitación algo totalmente necesario.

CUADRO N°23

| 18. ¿Considera los procesos de capacitación necesarios para el desarrollo de sus labores? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| No | 0 | 0% |
| Si | 10 | 100% |
| TOTAL | 10 | 100% |



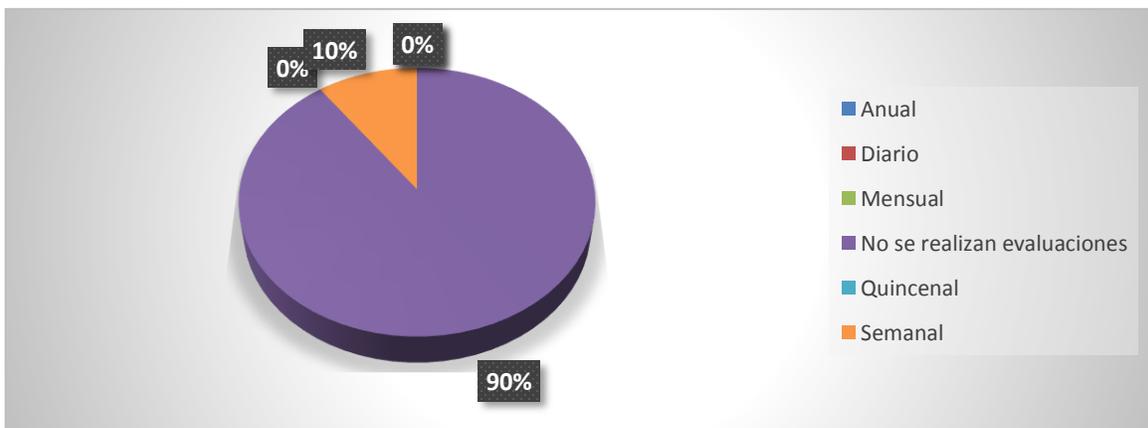
Interpretación: De manera unánime, los colaboradores de la empresa ven necesarios los procesos de capacitación para el desarrollo y mejora de sus labores dentro de la empresa.

19. ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño dentro de E&E Investment?

Objetivo: Conocer la periodicidad en la cual los colaboradores son evaluados en su desempeño dentro de la empresa.

CUADRO N°24

| 19. ¿Cada cuánto tiempo es evaluado su desempeño dentro de E&E Investment? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Anual | 0 | 0% |
| Diario | 0 | 0% |
| Mensual | 0 | 0% |
| No se realizan evaluaciones | 9 | 90% |
| Quincenal | 0 | 0% |
| Semanal | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |



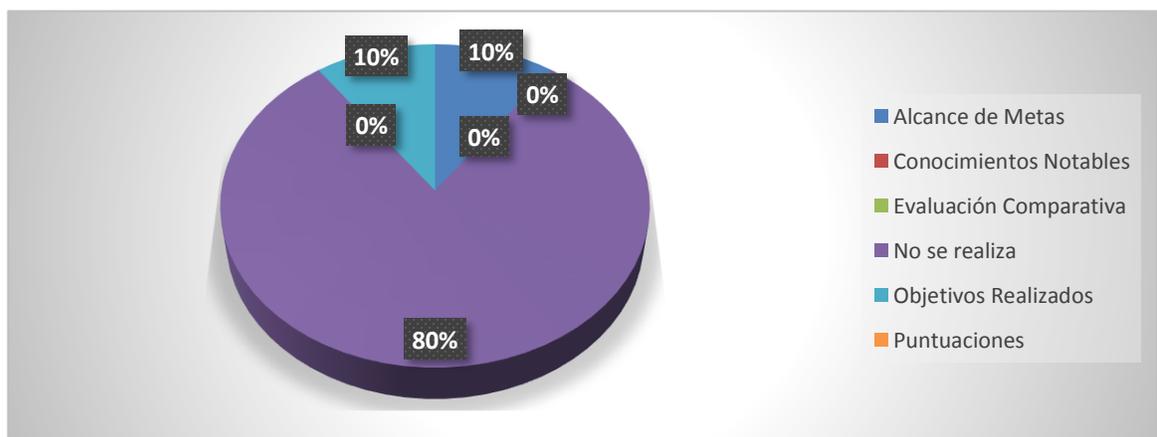
Interpretación: El personal encuestado indicó que no se realizan evaluaciones de desempeño, esta falta de acción puede interpretarse como una falta de conocimiento sobre los diferentes métodos o formas de ejecución.

20. ¿De qué manera sus superiores evalúan su desempeño?

Objetivo: Conocer si la empresa utiliza alguno de los métodos más comunes de evaluación de desempeño en sus empleados.

CUADRO N°25

| 20. ¿De qué manera sus superiores evalúan su desempeño? | | |
|---|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Alcance de metas | 1 | 10% |
| Conocimientos Notables | 0 | 0% |
| Evaluación Comparativa | 0 | 0% |
| No se realiza | 8 | 80% |
| Objetivos realizados | 1 | 10% |
| Puntuaciones | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: La ausencia de métricas puede evitar que los colaboradores tengan presentes los intereses de la empresa. Con la adecuada implementación de un método de evaluación de desempeño se buscará medir los resultados reales de cada empleado, identificando así puntos de mejora.

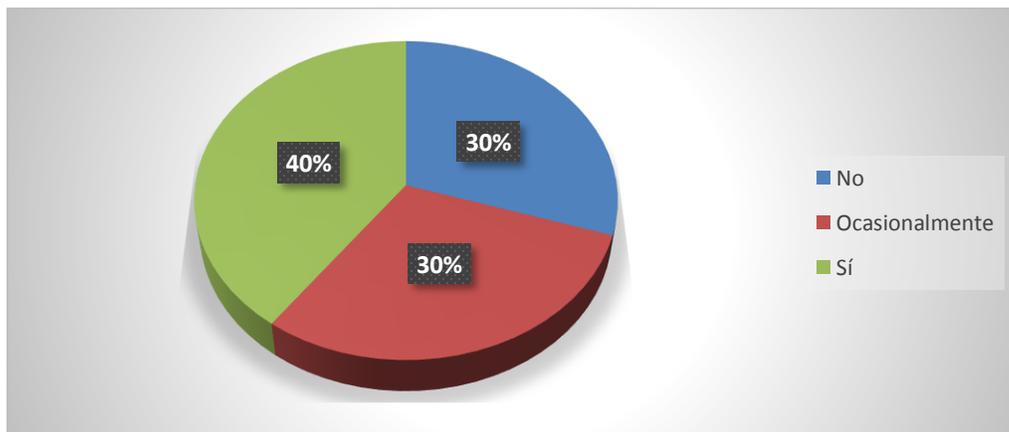
21. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa?

Objetivo: Confirmar el uso de incentivos como método de motivación en los empleados de la empresa.

CUADRO N° 26

21. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento que lo motive para mejorar su desempeño dentro de la empresa?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|----------------|------------|-------------|
| No | 3 | 30% |
| Ocasionalmente | 3 | 30% |
| Sí | 4 | 40% |
| TOTAL | 10 | 30% |



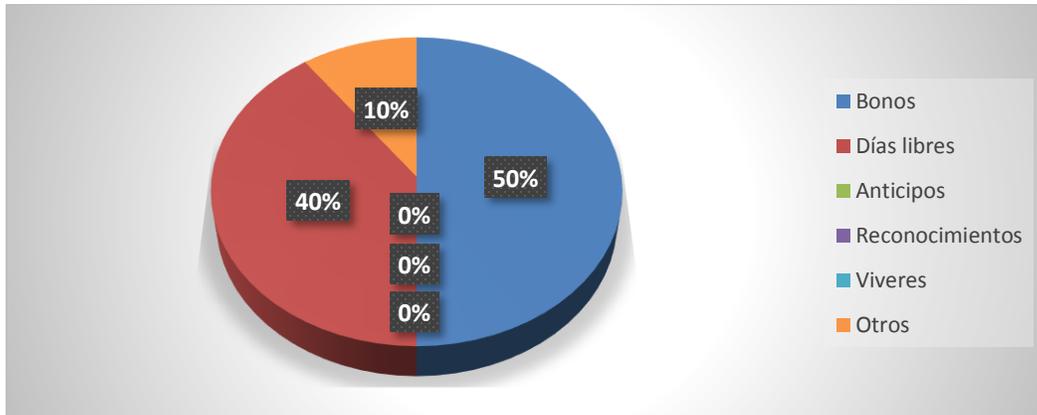
Interpretación: Se identificó que, al no brindar algún tipo de reconocimiento de la forma adecuada, esto podría indicar una mala estructuración en los parámetros que aplican al momento de establecer los incentivos de acuerdo con sus funciones.

22. ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados por su buen desempeño laboral?

Objetivo: Saber qué tipo de compensaciones reciben los empleados en caso de recibir alguno.

CUADRO N° 27

| 22. ¿Qué tipo de compensación reciben los empleados por su buen desempeño laboral? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| Bonos | 5 | 50% |
| Días libres | 4 | 40% |
| Anticipos | 0 | 0% |
| Reconocimientos | 0 | 0% |
| Viveres | 0 | 0% |
| Otros | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: Con los resultados obtenidos se puede interpretar que la organización no cuenta con una gestión ordenada y equitativa, tomando en consideración si varias personas desarrollan las mismas funciones o no.

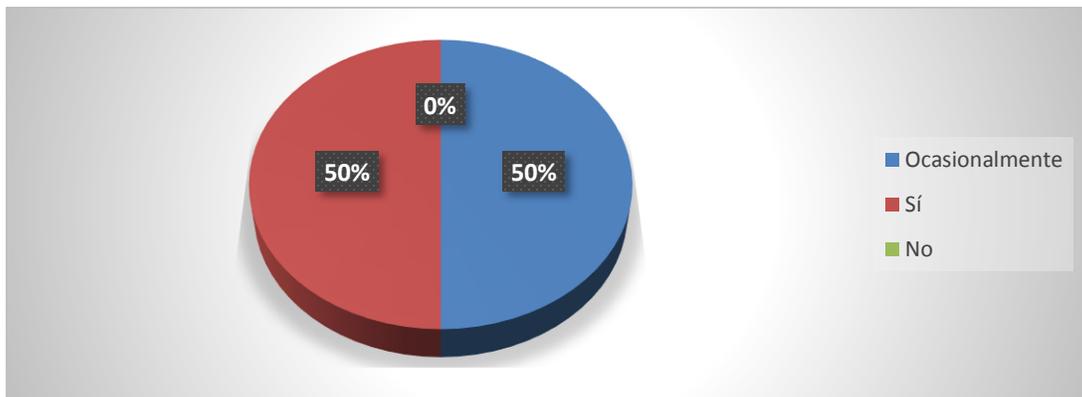
23. ¿Logra alcanzar siempre los objetivos que conlleva su puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si los empleados logran el cumplimiento de los objetivos impuestos por la empresa.

CUADRO N° 28

23. ¿Logra alcanzar siempre los objetivos que conlleva su puesto de trabajo?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|----------------|------------|-------------|
| Ocasionalmente | 5 | 50% |
| Sí | 5 | 50% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: Se debe de verificar y analizar los objetivos estipulados por el empleador y confirmar que estos estén acordes a las áreas y funciones que cada empleado desempeña.

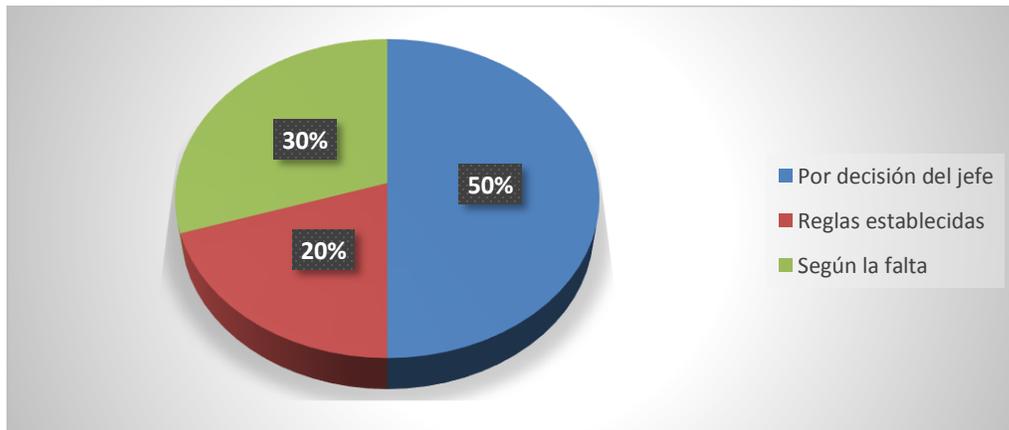
24. Cuando es necesaria aplicar una acción correctiva o sanción, ¿De acuerdo con que o quien la aplica?

Objetivo: Conocer si dentro de la empresa se manejan políticas internas de carácter correctivo.

CUADRO N° 29

24. Cuando es necesaria aplicar una acción correctiva o sanción, ¿De acuerdo con que o quien la aplica?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|-----------------------|------------|-------------|
| Por decisión del jefe | 5 | 50% |
| Reglas establecidas | 2 | 20% |
| Según la falta | 3 | 30% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: Los datos obtenidos permite determinar que debe de realizarse una restructuración del reglamento interno y las acciones correctivas ante las mismas, ya que estas actualmente no son aplicadas de una forma equitativa.

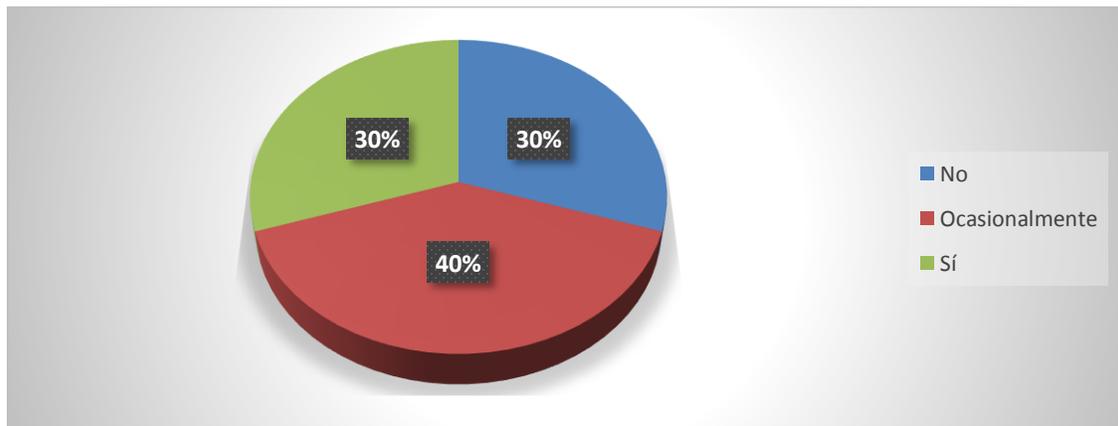
25. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar el desempeño dentro de la empresa?

Objetivo: conocer si la opinión de los colaboradores es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones que mejoren el desempeño de la empresa.

CUADRO N° 30

25. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar el desempeño dentro de la empresa?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|----------------|------------|-------------|
| No | 3 | 30% |
| Ocasionalmente | 4 | 40% |
| Sí | 3 | 30% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: Basándonos en los resultados permite identificar que la opinión de los empleados no es tomada en cuenta de la forma esperada y se busca establecer o implementar nuevos canales de comunicación para saber en qué aspectos se pueden mejorar o cambiar para el bienestar de la empresa.

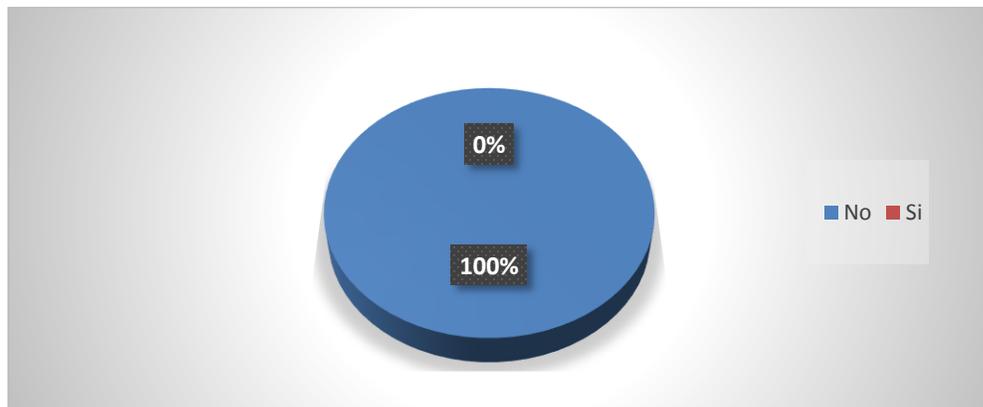
26. ¿E&E Investment brinda oportunidades de crecimiento o de ascensos dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene la capacidad de promover a sus empleados.

CUADRO N° 31

26. ¿E&E Investment brinda oportunidades de crecimiento o de ascensos dentro de la empresa?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|--------------|------------|-------------|
| No | 10 | 100% |
| Si | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



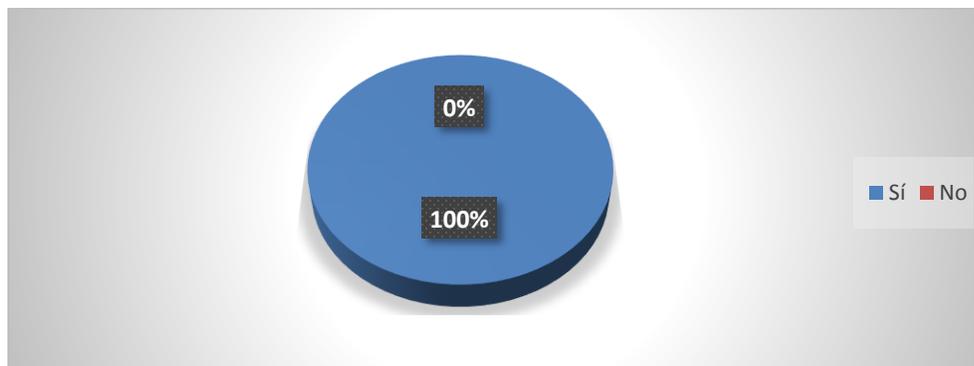
Interpretación: El 100% manifiesta que dentro de sus instalaciones no existe la oportunidad de crecimiento. Con la implementación de la función de recursos humanos se puede identificar las aptitudes de cada empleado y posicionarlo en el puesto que mejor desarrolle y desempeñe sus actitudes.

27. Según su punto de vista ¿La ejecución de la función de recursos humanos traería algún beneficio para E&E Investment?

Objetivo: Conocer la visión que tiene los colaboradores acerca de los beneficios que aporta los procesos de recursos humanos en el desempeño de la empresa.

CUADRO N°32

| 27. Según su punto de vista ¿La ejecución de la función de recursos humanos traería algún beneficio para E&E Investment? | | |
|--|------------|-------------|
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
| Sí | 10 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |



Interpretación: La totalidad del personal encuestado consideran que la ejecución de la función de recursos humanos tendría un impacto positivo, no solamente beneficiando a la empresa, sino también a todos sus colaboradores.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL
REPRESENTANTE LEGAL DE LA
MICROEMPRESA E&E
INVESTMENT S.A DE C.V**



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



ENTREVISTA DIRIGIDA AL REPRESENTANTE LEGAL DE LA MICROEMPRESA E&E INVESTMENT S.A DE C.V

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa E&E Invesment S.A de C.V con la finalidad de recopilar información acerca de cómo se desarrollan las funciones de Recursos Humanos. La información proporcionada se recolecta para fines académicos y será tratada de forma confidencial.

1. ¿Cuenta E&E Invesment con un departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Considera necesaria la creación de un departamento de Recursos Humanos o delegar a una persona que realice dichas funciones?
3. ¿Conoce usted las funciones que ejecuta Recursos Humanos?
4. ¿Cuenta E&E Invesment con un organigrama dentro de la empresa?
5. ¿Los colaboradores de E&E Invesment tienen conocimiento del organigrama de la empresa?
6. ¿Cuentan con algún proceso de inducción para los nuevos colaboradores?
7. ¿Se realiza alguna evaluación de desempeño a los colaboradores de E&E Invesment?
8. ¿Cuáles son los incentivos que perciben los colaboradores de E&E Invesment y me podría indicar las áreas que aplican a este beneficio?
9. ¿Considera importante brindar capacitaciones periódicamente a sus colaboradores? Explique.
10. ¿Actualmente brindan capacitaciones a sus colaboradores?
11. ¿Existe un documento o material de apoyo que detalle las funciones de cada colaborador?
12. ¿Cree usted que es importante contratar a una persona que desempeñe la función de recursos humanos?
13. ¿Me podría indicar si la empresa cuenta con manuales? (Si la respuesta es afirmativa deberá indicar cuales)
14. ¿Considera que la implementación de la función de recursos humanos dentro de E&E Invesment, tendrá un impacto negativo o positivo? ¿Porqué?

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa E&E Investment S.A de C.V con la finalidad de recopilar información acerca de cómo se desarrollan las funciones de Recursos Humanos. La información proporcionada se recolecta para fines académicos y será tratada de forma confidencial.

1. ¿Cuenta E&E Investment con un departamento de Recursos Humanos?

No, pero implementamos algunas técnicas que nos ayudan en nuestras labores diarias y a mejorar nuestro desempeño.

2. ¿Considera necesaria la creación de un departamento de Recursos Humanos o delegar a una persona que realice dichas funciones?

Si es necesaria, porque así habría un departamento encargado en velar por las necesidades de los empleados y empresa, y evitaría poner tareas fuera de las funciones de cada personal.

3. ¿Conoce usted las funciones que ejecuta Recursos Humanos?

Si, como los procesos de reclutamiento y selección, capacitación de personal, incentivos y promociones.

4. ¿Cuenta E&E Investment con un organigrama dentro de la empresa?

Claro, contamos con un organigrama.

5. ¿Los colaboradores de E&E Investment tienen conocimiento del organigrama de la empresa?

Pues no, usualmente no damos esa información y no es que sea información privada, solamente no lo hacemos y tampoco es que nuestros colaboradores se interesen en conocer mejor el organigrama de la empresa.

6. ¿Cuentan con algún proceso de inducción para los nuevos colaboradores?

No, generalmente la inducción es por medio de lo que las personas que estaban antes o los supervisores les puedan enseñar a los nuevos empleados.

7. ¿Se realiza alguna evaluación de desempeño a los colaboradores de E&E Investment?

De manera formal no y no se realiza en todas las áreas.

8. ¿Cuáles son los incentivos que perciben los colaboradores de E&E Investment y me podría indicar las áreas que aplican a este beneficio?

Bonos de cumplimiento de metas y aplica más que todo para nuestro personal en el departamento de ventas.

9. ¿Considera importante brindar capacitaciones periódicamente a sus colaboradores?

Si, es importante, nos ayudaría a mejorar las capacidades de nuestros empleados y al mismo tiempo mejoraríamos nosotros como empresa.

10. ¿Existe un documento o material de apoyo que detalle las funciones de cada colaborador?

No contamos con ese tipo de documentación.

11. ¿Cree usted que es importante contratar a una persona que desempeñe la función de recursos humanos?

Si es importante ya que es una labor amplia que implica varios procesos y tener una persona encargada nos ayudaría a simplificar las tareas en esa área ya que preferentemente debe ser una persona preparada y con los conocimientos necesarios.

12. ¿Me podría indicar si la empresa cuenta con manuales? (Si la respuesta es afirmativa deberá indicar cuales)

Nosotros contamos con algunos manuales, entre ellos el manual de procedimientos contables y el de políticas de la empresa, fuera de eso no contamos con otro tipo de documentos similares.

13. ¿Considera que la implementación de la función de recursos humanos dentro de E&E Investment, tendrá un impacto negativo o positivo? ¿Por qué?

Positivo, porque brindaría una mayor productividad y eficiencia a la empresa y empleados, se tendrían lineamientos formales, capacitaciones al personal y se velaría también por las necesidades de los colaboradores.

SOLICITUD DE EMPLERO

SOLICITUD DE EMPLEO de E&E INVESTMENT S.A de C.V

| | | |
|--|---------------------------|--|
| Puesto solicitado | Fecha | <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 15px; width: 100px; height: 80px; margin: auto;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">FOTOGRAFIA</p> </div> |
| La informacion aquí proporcionada sera tratada confidencialmente | Sueldo Mensual Deseado | |
| | Sueldo Mensual Autorizado | |

| DATOS PERSONALES | | | | | |
|---|------------------|---------------------|---------------------|---|--|
| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombre (s) | Edad | Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | |
| Domicilio (calle y número) | | Colonia | Teléfono | Teléfono (celular) | |
| Municipio | Departamento | Lugar de Nacimiento | Nacionalidad | Correo electrónico | |
| Vive con Padres <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> | | | Fecha de Nacimiento | | Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| Personas que dependen de usted Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Conyugue <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> | | | | | |

| DOCUMENTACIÓN | | | |
|------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------|
| Documento Único de Identidad | | Número de Identificación Tributaria | |
| Número de Seguro Social | AFP | Antecedentes Penales | Solvencia PNC |
| Licencia de manejo | Tipo y Núm Licencia | | |

| ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES | | |
|--|---|---|
| ¿ Cómo considera su estado de salud actual ? | ¿ Padece alguna enfermedad crónica ? ¿cúal? | ¿ Pertenece a algún Club Social o Deportivo ? |
| ¿ Practica Ud. algún Deporte ? | ¿ Cual es su pasatiempo favorito ? | ¿ Cuál es su meta a corto plazo ? |

| DATOS FAMILIARES | | | |
|---|------|-----------|-----------|
| NOMBRE | Edad | DOMICILIO | OCUPACIÓN |
| Padre | | | |
| Madre | | | |
| Cónyuge | | | |
| Nombre, edades y ocupación de los hijos | | | |

| ESCOLARIDAD | | | | | |
|---|-----------|-----------------|-------------|-------|------------------------------|
| NOMBRE DE LA ESCUELA | DOMICILIO | DE | FECHAS A | AÑOS | Recibio título o certificado |
| Primaria | | | | | |
| Secundaria o Prevocacional | | | | | |
| Preparatoria o Vocacional | | | | | |
| Profesional | | | | | |
| Técnico u Otras | | | | | |
| Estudios que esta efectuando en la actualidad : | | | | | |
| Escuela | Horario | Curso o Carrera | | Grado | |

**SOLICITUD
DE
PERMISO**



San salvador, ____ de _____ de _____

Asunto: Solicitud de permiso laboral

Jefe inmediato: _____

PRESENTE.

Estimado Sr.(a)

Por medio de la presente, solicito de la manera más atenta, me permita ausentarme de mi empleo por ____ días, esto debido al siguiente motivo:

- _____

Sin más por el momento y agradeciendo su comprensión, quedo en espera de su respuesta comprometiéndome a reintegrarme a mis actividades laborales al concluir el periodo solicitado.

Atentamente

FORMULARIO DE AUSENCIA.

NOMBRE:

AUTORIZACION:

MOTIVO:

FECHA DE SALIDA

FECHA DE ENTRADA

SEMINARIO

CONFERENCIA

ENFERMEDAD

CITA MEDICA

VACACIONES

OTRO

FIRMA:
