

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



**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA
A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA MEDIANA
EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDA PREPARADA
PARA LA VENTA EN SUPERMERCADOS Y OTROS, EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ALEJANDRO MIGUEL CUCUFATE PORTAL	CP14005
KATHERINE ELIZABETH MIRANDA LEIVA	ML14072

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licda Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.
Lic. Rafael Arístides Campos.
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor).

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y la Virgen Santísima por regalarme vida, salud, guiarme por el camino del bien y brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para cumplir uno de mis sueños más anhelados que es culminar mi carrera universitaria. A mis padres, quienes han sido mi inspiración y motivación para salir adelante, por los valores que me han inculcado, su apoyo incondicional, sus consejos y por hacer todo lo posible por brindarme la mejor educación. A mi hermana, por su ayuda, comprensión y por las alegrías y momentos de diversión que hemos vivido juntos mientras estudiamos. A todos mis tíos, todos mis primos y mi abuelita por estar pendientes y apoyar mi formación académica.

Agradezco a mis queridos amigos, por su apoyo y por compartir buenos momentos en nuestra etapa en la Universidad. A mi novia, quien ha sido un pilar fundamental en mi vida los últimos años y ha dedicado tiempo y esfuerzo para que pueda culminar este proceso. A mi compañera de trabajo, por su dedicación y perseverancia para salir adelante y culminar el proceso de la mejor manera.

Alejandro Miguel Cucufate Portal

Le doy gracias a Dios todo poderoso por darme su sabiduría, perseverancia y fuerza para terminar mi carrera universitaria, a mis padres porque siempre estuvieron para mí en lo económico y apoyo emocional para culminar mis estudios, brindarme todo su amor, consejos y confiar en mis deseos y aspiraciones, a mis hermanas Sara y Nancy Miranda por siempre apoyarme y desvelarse conmigo así mismo confiando en Dios que mi hermana Nancy culmine su carrera, a mis familiares por siempre alentarme a seguir y no darme por vencida para lograr mis metas, a mi novio Ismael Martínez por ser parte de este proceso hace 4 años y darme su apoyo en todo momento, a la familia de mi novio por siempre motivarnos a que culminemos nuestras carreras y ser profesionales, además agradezco en especial a mis compañeros de trabajo de grado Alejandro Cucufate y Gabriela Alemán por ser tan persistentes en todo este proceso, y en especial a Gabriela Alemán por estar siempre con nosotros apoyándonos y dedicándonos tiempo aunque ella fuese CUM honorífico, sin ella no hubiese sido posible en culminar nuestro trabajo de Graduación.

Katherine Elizabeth Miranda Leiva

Agradecemos a nuestro asesor Lic. Mario Ernesto Orellana por aceptar guiarnos, apoyarnos y compartir sus conocimientos con paciencia y dedicación, para contribuir a nuestra formación profesional. También agradecer a Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. por confiar en nosotros, abrirnos las puertas y recibirnos amablemente a pesar de los problemas presentados por la pandemia.

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I: Generalidades de la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, en el Área Metropolitana de San Salvador y marco de referencia sobre el modelo de gestión de recursos humanos.	1
A. Generalidades de Empresa	1
1. Definición	1
2. Clasificación	2
B. Generalidades de la Mediana Empresa.	3
1. Antecedentes Históricos	3
2. Definición	5
3. Características	5
C. Generalidades de la Mediana Empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.	6
1. Definición	6
2. Requisitos	6
D. Generalidades de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.	7
1. Antecedentes	7
2. Filosofía	9
a. Misión	9
b. Visión	9
c. Valores	9

d.	Principios	9
3.	Productos que ofrece	10
4.	Estructura Organizativa Actual	11
a.	Estructura Organizativa	12
5.	Marco Legal	13
a.	Leyes	13
b.	Códigos	16
6.	Marco Institucional	17
E.	Generalidades del Modelo de Gestión de Recursos Humanos	18
1.	Administración	18
a.	Definición	18
2.	Recursos Humanos	18
a.	Definición	18
3.	Administración de Recursos Humanos	19
a.	Definición	19
b.	Objetivos	20
c.	Procesos	20
4.	Modelo	21
a.	Definición	21
5.	Gestión	22
a.	Definición	22
6.	Gestión de Recursos Humanos	23
a.	Definición	23

7.	Modelo de Gestión de Recursos Humanos	23
a.	Definición	23
b.	Competencias	24
8.	Sistema	26
a.	Definición	26
b.	Subsistema	26
9.	Subsistema de Administración de Recursos Humanos	27
a.	Subsistema de Integración de Recursos Humanos	27
b.	Subsistema de Organización de Recursos Humanos	32
c.	Subsistema de Retención de Recursos Humanos	38
d.	Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	42
e.	Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos	44
10.	Manuales Administrativos	45
a.	Características	45
b.	Clasificación	46
c.	Contenido	47
Capítulo II: Diagnóstico de la situación en que se desarrollan los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.		49
A.	Situación Problemática	49
B.	Enunciado del Problema	51
C.	Importancia	51
D.	Objetivos	51

1. General	51
2. Específicos	52
E. Metodología de la investigación	52
1. Métodos	52
a. Método científico	52
2. Métodos Auxiliares	53
a. Método deductivo	53
b. Método analítico	53
c. Método sintético:	53
3. Tipo de Investigación	54
4. Diseño de la Investigación	54
5. Fuentes de Información	54
a. Primarias	54
b. Secundarias	55
6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	55
a. Técnicas	55
b. Instrumentos	56
7. Ámbito de la investigación	57
8. Unidades de Análisis	57
9. Determinación de Universo y Muestra	57
a. Universo	57
b. Muestra	58
10. Tabulación y análisis de datos	60

F. Descripción del diagnóstico de la situación en que se desarrollan los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.	60
1. Análisis de identidad	60
a. Filosofía Institucional	60
2. Análisis sobre la Gestión del Recurso Humano	62
a. Subsistema de Integración de Recursos Humanos	62
b. Subsistema de Organización de Recursos Humanos	63
c. Subsistema de Retención de Recursos Humanos	64
d. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	64
e. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos	65
3. Análisis FODA	65
a. Análisis Interno	65
b. Análisis Externo	68
4. Alcances de la investigación	69
5. Limitantes de la investigación	70
6. Conclusiones y recomendaciones	71
a. Conclusiones	71
b. Recomendaciones	72
Capítulo III: Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, en el área metropolitana de San Salvador.	73
A. Importancia de la propuesta	73

B. Objetivos	74
1. Objetivo General	74
2. Objetivos específicos	74
C. Propuesta de filosofía organizacional	74
1. Misión	75
2. Visión	75
3. Valores	75
4. Principios	76
5. Estructura Organizativa Propuesta	76
D. Propuesta para la contratación del Gerente de Recursos Humanos	80
1. Descripción general	80
2. Funciones	80
3. Requisitos	81
4. Presupuesto mensual	81
5. Presupuesto anual	82
E. Propuesta para la contratación del Asistente de Recursos Humanos	82
1. Descripción general	83
2. Funciones	83
3. Requisitos	83
4. Presupuesto mensual	84
5. Presupuesto anual	84
F. Modelo de Gestión de Recursos Humanos	85
1. Políticas del Subsistema de Administración de Recursos Humanos	85

2.	Subsistemas de Administración de Recursos Humanos	87
a.	Subsistema de Integración propuesto	87
b.	Subsistema de Organización propuesto	113
c.	Subsistema de Retención propuesto	122
d.	Subsistema de Desarrollo propuesto	123
e.	Subsistema de Auditoría propuesto	130
G.	Plan de implementación	139
1.	Objetivos	139
a.	General	139
b.	Específicos	139
2.	Recursos	139
a.	Humanos	139
b.	Materiales	140
c.	Financieros	140
3.	Fases de implementación	143
4.	Cronograma de implementación de la propuesta	145
H.	Bibliografía	146
1.	Libros:	146
2.	Leyes:	147
3.	Códigos:	148
4.	Sitios Web:	149

CUADROS

Cuadro N° 1. Clasificación de Empresas según su tamaño.....	2
Cuadro N° 2. Marco Institucional	17
Cuadro N° 3. Tipos de Competencias	25
Cuadro N° 4. Productos que ofrece.....	105
Cuadro N° 5. Alianzas estratégicas.....	106
Cuadro N° 6. Horario laboral.....	109
Cuadro N° 7. Capacitaciones.....	110
Cuadro N° 8. Aguinaldo.....	111
Cuadro N° 9. Deducciones	112
Cuadro N° 10. Escala de medición de grado de desempeño	116
Cuadro N° 11. Interpretación de los resultados obtenidos en la calificación.....	121
Cuadro N° 12. Cronograma de implementación de la propuesta	145

FIGURAS

Figura N° 1. Estructura Organizativa actual	11
Figura N° 2. Estructura Organizativa propuesta	77
Figura N° 3. Ubicación de la empresa.....	104

Figura N° 4. Elementos a incluir en la base de datos	132
Figura N° 5. Registro de empleado en Base de datos	133
Figura N° 6. Base de datos	134

TABLAS

Tabla N° 1. Presupuesto mensual para la contratación del Gerente de Recursos Humanos.....	81
Tabla N° 2. Presupuesto anual para la contratación del Gerente de Recursos Humanos.....	82
Tabla N° 3. Presupuesto mensual para la contratación del Asistente de Recursos Humanos.....	84
Tabla N° 4. Presupuesto anual para la contratación del Asistente de Recursos Humanos.....	84
Tabla N° 5. Costos para el desarrollo de la capacitación	129
Tabla N° 6. Costos de implementación de la propuesta.....	140

FORMULARIOS

Formulario N° 1. Requisición de personal	89
Formulario N° 2. Entrevista preliminar.....	90
Formulario N° 3. Solicitud de empleo.....	93

Formulario N° 4. Entrevista de selección.....	95
Formulario N° 5. Hoja de realimentación	97
Formulario N° 6. Formato para la elaboración del perfil de puestos	113
Formulario N° 7. Evaluación del desempeño.....	117
Formulario N° 8. Solicitud de detección individual de capacitación	129
Formulario N° 9. Solicitud de Caracterización de necesidades de capacitación del área.	130
Formulario N° 10 Lista de verificación.....	135

ANEXOS

Anexo N° 1. Registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) sobre la mediana empresa dedicada a la elaboración de comidas preparadas para la venta en supermercados y otros, ubicadas en el área metropolitana de san salvador.

Anexo N° 2. Guía de entrevista dirigida a la Gerente de Ventas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. De C.V.

Anexo N° 3. Análisis de guía de entrevista dirigida a la Gerente de Ventas De Industrias Alimenticias Monteco S.A. De C.V.

Anexo N° 4. Cuestionario dirigido al personal de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Anexo N° 5. Interpretación del cuestionario dirigido al personal de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Anexo N° 6. Cuestionario dirigido a los competidores directos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Anexo N° 7. Interpretación del cuestionario dirigido a los competidores directos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Anexo N° 8. Manual de descripción de puestos.

Resumen

La presente investigación inicia al momento de establecer contacto con la empresa Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. que brindó la oportunidad para realizar el trabajo de graduación. Se gestionaron visitas que fueron atendidas por la Gerente de Ventas; Licenciada Angélica Leiva, quién proporcionó la información solicitada para la investigación. Por medio de la entrevista realizada, manifestó que la organización no posee definidos formalmente los procesos de Administración de Recursos Humanos y tampoco cuenta con un profesional en el área que se encargue de ejecutar dichos procesos.

Ante las condiciones anteriormente mencionadas, surgió la necesidad de implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño laboral en la empresa, que tiene como objetivo apoyar los procesos de Administración del personal mediante la incorporación de personas idóneas, los procesos que estos desarrollan como parte de su trabajo y la adecuada medición del desempeño que garantice potenciar habilidades que faciliten lograr los objetivos organizacionales.

El diseño del modelo de Gestión de Recursos Humanos se efectuó primeramente indagando aspectos generales de la empresa, filosofía organizacional y generalidades del sector, así como también el marco teórico que sustenta la investigación. Se utilizó el método científico mediante una serie de etapas que se siguieron de manera sistemática para obtener un conocimiento válido que permita solucionar la problemática, también se utilizaron como métodos auxiliares el método deductivo, analítico y sintético. El tipo de investigación realizado fue descriptivo ya que se detallaron las características de la situación actual encontrada dentro de la empresa. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, con el cual se identificaron las diferentes etapas de la investigación para un mejor análisis e interpretación de la información.

Las fuentes utilizadas para la recolección de la información fueron primarias y secundarias, las primarias se obtuvieron a través del personal que labora en la empresa objeto de estudio y los encargados del área de recursos humanos de los competidores directos, para la obtención de estos datos se requirió una mayor inversión de tiempo, porque se tuvo que elaborar, tabular e interpretar la información recolectada. Las fuentes secundarias se obtuvieron de recursos bibliográficos ya disponibles que no requieren ningún costo para ser obtenidos, estos pueden ser en formato digital o impreso. Las técnicas e instrumentos de recolección de información fueron la encuesta a través del cuestionario, la entrevista a través de la guía de entrevista y la observación directa a través de la lista de cotejo.

La descripción del diagnóstico se efectuó utilizando la información recopilada en la entrevista y encuestas para realizar un análisis de identidad, de la Gestión de Recursos Humanos y FODA, además se identificaron alcances y limitaciones para llevar a cabo la investigación y se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

En la propuesta del modelo se detallaron las generalidades, glosario de términos y pasos a seguir para desarrollar cada uno de los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos, también se diseñaron los formularios a utilizar en los procesos y se elaboró el manual de inducción y bienvenida y de descripción de puestos.

Introducción

La Administración de Recursos Humanos es de gran importancia para las organizaciones, ya que proporciona al personal las habilidades y aptitudes necesarias para lograr mayor satisfacción y eficiencia requerida en el desarrollo de sus actividades. Es por ello que en la presente investigación se desarrolla un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, en el área metropolitana de San Salvador, con el objetivo apoyar los procesos de Administración del personal, brindando los instrumentos necesarios para fortalecer el desempeño laboral y alcanzar los objetivos de la organización, aprovechando la potencialidad de los trabajadores. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que conforman el trabajo de investigación:

Capítulo I: Detalla antecedentes históricos, definiciones y características de la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, así como también antecedentes, filosofía, estructura organizativa y marco legal e institucional del caso ilustrativo. Además, se contemplan las generalidades del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, que incluyen definiciones, características, clasificaciones, entre otros aspectos de cada uno de los elementos que componen el modelo y permitieron fundamentar el marco teórico de la presente investigación.

Capítulo II: Contiene la metodología utilizada en la presente investigación, partiendo del método, tipo y diseño, además de las fuentes de las cuales se obtuvo la información, mediante la utilización de distintas técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de información necesaria para llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos. Lo anterior, permitió realizar un diagnóstico de la situación en que se desarrollan los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la

mediana empresa, a través de un análisis de identidad, de la Gestión de Recursos Humanos y FODA, además se identificaron alcances, limitaciones, se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III: Se presenta la propuesta del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal en la mediana empresa, en este modelo se detalla la importancia de la propuesta, objetivos y filosofía organizacional, así como también la propuesta para la contratación del Gerente de Recursos Humanos y la implementación de los subsistemas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos. Además, este capítulo incluye el plan en el que se detallan los objetivos, recursos, fases y el cronograma de implementación de la propuesta

Capítulo I: Generalidades de la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, en el Área Metropolitana de San Salvador y marco de referencia sobre el modelo de gestión de recursos humanos.

A. Generalidades de Empresa

1. Definición

Es importante conocer el concepto general de Empresa, que, según fuentes bibliográficas, se define como:

“Es una organización social que por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, puede ser de lucro u orientada a la atención de una necesidad social”.¹

“El término empresa es empleado para identificar a aquellas organizaciones que se encuentran conformadas por elementos distintos (humanos, técnicos y materiales) y cuyo objetivo es la consecución de algún beneficio económico, o comercial, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de la oferta de bienes o servicios”.²

De acuerdo a los enunciados citados anteriormente para la investigación, se entiende como una organización conformada por un grupo de personas que, por su naturaleza, persiguen explotar un negocio a través del empleo de recursos humanos y materiales disponibles, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

¹ Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, 1º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (1993). Pág. 4.

² Concepto Definición. Qué es una empresa. Obtenido de: <https://conceptodefinicion.de/empresa/>. Recuperado 18 de abril el de 2020.

2. Clasificación

En El Salvador existen instituciones que utilizan diversos parámetros bajo su propio criterio para la clasificación de las empresas, entre estos se puede mencionar: De acuerdo a la actividad económica a la que se dedica, número de trabajadores registrados, volumen de ventas brutas anuales, monto de inversión en activos, participación en el mercado, entre otros criterios.

A continuación, se presenta la clasificación de empresas según el Ministerio de Economía bajo el criterio de las ventas brutas anuales y el número de trabajadores que laboran:

Cuadro N° 1. Clasificación de Empresas según su tamaño

Tamaño o segmento	Ventas brutas anuales	Número de trabajadores
Emprendimiento	Hasta un máximo de \$5,714.29	Trabajadores no remunerados.
Micro Empresa	Con un nivel de ventas brutas anuales hasta \$100,000.00	Hasta 10 trabajadores.
Pequeña Empresa	Con un nivel de ventas brutas anuales hasta \$1,000,000.00	Con un máximo de 50 trabajadores.
Mediana Empresa	Con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$7,000,000.00	Hasta 100 trabajadores.
Gran Empresa	Más de \$7,000,000.00	Más de 100 trabajadores.

Fuente: Ministerio de Economía.

B. Generalidades de la Mediana Empresa.

1. Antecedentes Históricos

“Hasta 1920, la empresa no estatal salvadoreña funcionaba como distribuidora de bienes importados o con escaso valor agregado nacional, pero con la llegada de la crisis económica de los años 30 (en Norte América) y la Segunda Guerra Mundial, la empresa salvadoreña experimenta cierto grado de evolución, exigido por la diversificación de la industria externa e interna y, por los mayores requerimientos del mercado norteamericano en tiempo de guerra. En esta etapa, muchas transnacionales norteamericanas y europeas, otorgan líneas de distribución exclusiva a muchas empresas locales, las cuales crecen hasta transformarse en pequeñas, en medianas o grandes empresas. A medida que la industria nacional aumenta sus exigencias, debido al desarrollo del aparato productivo, se consolida y estratifica la empresa salvadoreña.

En 1960 las medianas empresas estarían por desarrollarse debido, a que existía un problema básico y común en los países el cual era el tamaño del mercado, es decir, el porcentaje de la población en cada país capaz de comprar productos elaborados en fábricas era limitado como para permitir un crecimiento en la industria.

La integración Centroamericana fue una respuesta al cambio de la actividad económica tradicional permitiendo una ampliación del mercado, mediante la industrialización de la región, proponiendo unir las economías de las naciones de la región, comprendidas por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, para crear un mercado extenso donde se instalarían empresas, sustituyendo así también la importación de productos industriales de los países desarrollados. Todo este proceso industrializador termina hasta julio de 1969 debido al conflicto entre El Salvador y Honduras.

Para 1970 el Mercado Común Centroamericano tuvo un deterioro y en El Salvador existía una crisis económica, política y social, resultando en un golpe de estado para octubre de 1979 disminuyendo así la inversión nacional y extranjera; situación que no cambiaría para la década de 1980, debido a la crisis sociopolítica del país, impidió el desarrollo de la industria salvadoreña durante doce años hasta los acuerdos de paz entre el gobierno y el FMLN el 16 de enero de 1992.

Para los meses de enero y febrero del año 2001 la economía salvadoreña se vio afectada debido a que la mayor parte de los recursos fue destinada para reconstrucción de viviendas, alimentación y salud de muchos damnificados por los dos terremotos ocurridos en los meses mencionados.

A partir de ese momento sobresale la mediana empresa ya que una de sus principales características es su flexibilidad de adaptación a los cambios en épocas recesivas o de estancamiento económico, en donde su liviana estructura organizacional y sus costos fijos de magnitud relativa, se vuelven ventajas competitivas que les permite mantenerse en situaciones difíciles hasta llegar en ciertas circunstancias, a ser las únicas fuentes generadoras de empleo, mientras que la gran empresa se ve obligada a costosas reestructuraciones.

Conforme se han desarrollado los acontecimientos históricos, políticos y sociales de la nación, se ha reconocido la importancia de dar una mayor atención a la Mediana Empresa o bien a aquellas que no llegan a ser grandes, con la finalidad de crear un mayor nivel de empleo y fomentar una competencia que promoviera la productividad y una mejor distribución de los recursos”.³

³Obtenido de: http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6432/2/641.8-C146dCAPITULO%20I.pdf?fbclid=IwAR2AIjifNTqNSIUblvsqLR1AE3GHk_DOV6AFHoCPaWfTjGHaYjV7FIJQk. Recuperado el 19 de abril de 2020

2. Definición

No existe una definición única para el término Mediana Empresa, éstas varían de acuerdo a los criterios establecidos por diversas instituciones relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial. Algunas de ellas son:

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7 millones y hasta 100 trabajadores remunerados”.⁴

“Es una organización en la que el propietario normalmente ya no puede controlar y/o decidir sobre las labores que se desarrollan en la empresa, por ello busca personas profesionales o técnicas que le ayuden a controlar y a tomar decisiones sobre la empresa”.⁵

Por consiguiente, se define Mediana Empresa como una organización que produce y/o comercializa bienes y servicios, en la cual el número de trabajadores contratados normalmente oscila entre 51 a 100 personas, alcanzan un nivel de ventas brutas anuales de \$7 millones y generalmente es administrada por personas profesionales o técnicos para guiar al logro de objetivos organizacionales.

3. Características

- ✓ “Contribuye con el entorno económico social.
- ✓ Es fuente generadora de empleo.

⁴Banco Central de Reserva de El Salvador. Boletín Económico, Ensayo: ¿Qué papel desempeña la Micro y Pequeña empresa en el crecimiento económico? (2008). Obtenido de: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>. Recuperado el 21 de abril de 2020.

⁵ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Revista Comercio e Industria. Obtenido de: <https://www.camarasal.com/sobre-camarasal/revista-comercio-e-industria>. Recuperado el 21 de abril de 2020.

- ✓ Es una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- ✓ Es una entidad económica con finalidad lucrativa.
- ✓ Ejerce una acción mercantil, ya que compra materia prima para producir y comercializar bienes o prestar servicios.
- ✓ Es una organización social, ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa”⁶.

C. Generalidades de la Mediana Empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.

1. Definición

Para el equipo investigador, es la dedicada a la elaboración de alimentos preparados mediante la transformación de materias primas de origen vegetal, animal y otros insumos hasta la obtención de productos finales listos para su consumo, tales como: snacks, productos enlatados, envasados, entre otros. Dicha empresa es abastecedora de supermercados, restaurantes y tiendas de conveniencia ubicadas en Gasolineras. Generalmente son administradas por sus dueños y cuentan con una cantidad de trabajadores que no excede de 100 personas.

2. Requisitos

Mediante las operaciones diarias que la empresa realiza, proporciona a sus clientes una variedad de productos alimenticios de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores; para ello, es necesario mencionar los aspectos significativos que identifican a las empresas dedicadas a la elaboración de comida preparada para la venta de supermercados y otros:

⁶ Obtenido de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6432/2/641.8-C146d-CAPITULO%20I.pdf>. Recuperado el 23 de abril de 2020.

- ✓ “Debe ser registrada en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, ya sea que se dedique a importación, exportación, comercio, fabricación, almacenamiento, transporte, venta o cualquier otra operación de suministros al público, de alimentos o bebidas empacadas o envasadas.
- ✓ Debe cumplir con los requisitos establecidos en las siguientes cuatro categorías:
 1. Información de la etiqueta.
 2. Lote, fecha de fabricación y de vencimiento.
 3. Nombre del fabricante, registro sanitario y país de origen.
- ✓ Deben presentar la información en el envase, de forma fácilmente comprensible, en un lugar destacado y que no pueda borrarse ni manipularse”.⁷

D. Generalidades de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

1. Antecedentes

“La empresa Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., de origen salvadoreño, ubicada en la 3a Av. Norte entre 27 y 29 Calle Pte. Edificio MONTECO, San Salvador, EL Salvador; es una mediana empresa dedicada a la elaboración de comidas preparadas para venta en supermercados y otros, fundada en septiembre de 1989, bajo el nombre MONTECO S.A. de C.V. resultante de los apellidos de los principales socios Montenegro y Colorado. Sus accionistas y directores observaron que la comercialización de combustible que hubo en el país a finales de los años 80, traía consigo una oportunidad de negocio en las innovadoras tiendas de conveniencia posicionadas en las estaciones de servicio, ya que en estas ofrecían una variedad de productos listos para llevar. La empresa inicia operaciones lanzando

⁷Obtenido de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6432/2/641.8-C146d-CAPITULO%20I.pdf>. Recuperado el 25 de abril de 2020.

su salsa “chili con carne”, para ser comercializada en las tiendas de conveniencia de Esso Standard Oil y Texaco, meses más tarde se inicia con la producción de escabeche de verduras, chile jalapeño y curtido de repollo.

Debido al éxito de sus productos, en 1990 se lanzan presentaciones envasadas para ser comercializadas al detalle en supermercados, bajo la marca MONTECO.

En 1991 se inicia la fabricación de nachos fritos para ser comercializados en las tiendas de conveniencias de Esso Estándar Oil y Texaco, bajo la sociedad Nachos S.A. de C.V. proyecto empresarial que posteriormente se fusiona con la operación Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. posteriormente la comercialización de nachos de fritura de maíz se extiende a las salas de ventas de los principales supermercados del país, a través de un distribuidor mayorista.

En 1997 los actuales propietarios de la sociedad Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. optan por concentrar todo el esfuerzo empresarial unificando la operación de producción y comercial de las sociedades: Nachos S.A. de C.V. y Monteco S.A. de C.V. mediante la adquisición de las acciones de los demás inversores de la empresa, y con ello consolidan sus operaciones en una sola familia, esta operación se realiza bajo la denominación social Asesores en Química Agrícola S.A. de C.V.

Durante los últimos años la empresa se ha enfocado en innovar sus productos para la exportación, a países como Nicaragua y Honduras, lo que motivo a la adquisición de una maquina selladora al vacío, para alargar la vida útil de los productos.

Actualmente, la empresa cuenta con treinta años de experiencia en la industria alimenticia y sigue deleitando el paladar de muchos salvadoreños con su amplia gama de productos, que son comercializados en supermercados, tiendas de conveniencia, cines y restaurantes nacionales”.⁸

⁸Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. Quienes Somos. Obtenido de: <https://monteco.com.sv/quienes-somos/>. Recuperado el 27 de abril de 2020.

2. Filosofía

La filosofía organizacional de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. está compuesta por un conjunto de elementos que le permiten identificarse con la actividad a la que se dedica y lo que quiere lograr. A continuación, se presenta cada uno de ellos:

a. Misión

“Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes en productos comestibles y artículos complementarios.

b. Visión

Ser una empresa eficiente, socialmente responsable, líder en la producción, comercialización, y distribución de productos comestibles, así como en el suministro de artículos complementarios.

c. Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Lealtad

d. Principios

- ✓ Debemos reconocer a Jesús como nuestro único Señor.
- ✓ Debemos garantizar la satisfacción al cliente.
- ✓ Debemos de cumplir con todas las políticas y normas que gobiernan la empresa.
- ✓ Debemos ser responsables de nuestras acciones y omisiones.

- ✓ Debemos reconocer que nuestros clientes y proveedores forman parte importante de nuestro éxito, por lo que hay que fomentar, con ellos relaciones comerciales de largo plazo.
- ✓ Debemos tomar decisiones con la activa participación de todas las personas involucradas en el asunto, y en base a criterios objetivos, cuantificables y analíticos.
- ✓ Debemos resolver y erradicar los problemas, desde su raíz.
- ✓ Debemos buscar con perseverancia la mejora continua de todos los procesos, productos y servicios de la empresa.

3. Productos que ofrece

Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. produce y comercializa los siguientes productos:

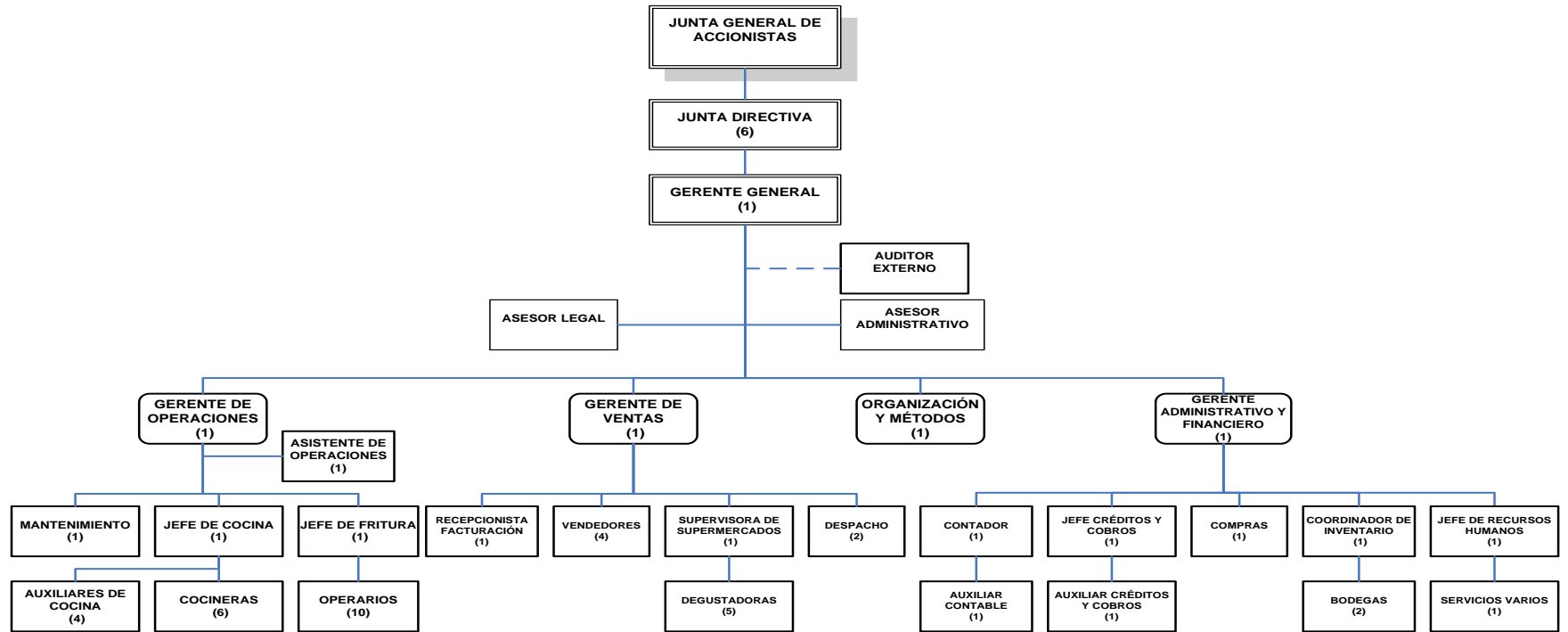
- ✓ Frituras de Maíz (Nachos, enchiladas, tostadas, rotopos, totopos)
- ✓ Salsas (Salsas de chili con carne, salsas a base de Tomate, salsas a base de pasta de tomate)
- ✓ Chiles (Jalapeños en escabeche y rodaja)
- ✓ Encurtidos (Escabeches de verduras, ensaladas, curtidos de repollo)⁹.

⁹ Información proporcionada por Gerente de ventas de Industrias Alimenticias Monteco, Lic. Angélica Leiva.

4. Estructura Organizativa Actual

Figura N° 1. Estructura Organizativa actual

Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.



Fuente: Gerente de ventas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

a. Estructura Organizativa

Nivel Directivo: Está conformado por los miembros de la Junta General de accionistas, quienes son los que aportan el capital para el funcionamiento de la organización, la Junta Directiva y el Gerente General.

Nivel de asesoramiento o staff: Integrado por un Auditor Externo, un Asesor Legal y un Asesor Administrativo.

Nivel Ejecutivo: Se encuentran los Gerentes encargados de cada área, los cuales son: Gerente de operaciones, Gerente de ventas, Organización y métodos y el Gerente administrativo y financiero.

Nota: Actualmente el puesto de Organización y métodos no posee a una persona que se encargue del desarrollo de las funciones que se desempeñan en dicho puesto, por lo tanto, la vacante se encuentra disponible.

Nivel Operativo y Administrativo: Comprende al personal que realiza las operaciones en cada área, entre los cuales se encuentran: cocineros, operarios, recepcionista, vendedores, degustadoras, despacho, encargado de compras, contador, encargado de bodega, coordinador de inventario, supervisor de supermercados, jefe de cocina, jefe de créditos y cobros, jefe de fritura, además se detalla en la estructura organizativa un jefe de recursos humanos, sin embargo este puesto actualmente no se encuentra ocupado, por tanto no existe alguien que se encargue de la gestión o función de recursos humanos, asimismo no se encuentran definidas las funciones o actividades que esta persona tendría en un manual de puestos.

5. Marco Legal

Toda persona natural o jurídica en El Salvador, está sujeta al cumplimiento de leyes, normativas, reglamentos, códigos y otras disposiciones que regulan sus operaciones, entre las cuales se tienen las siguientes:

a. Leyes

1. Constitución de la República de El Salvador.¹⁰

Tiene como finalidad hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones, fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un Estado soberano para un bien común. Se aplica en la organización ya que, dentro de ella, se hacen valer los fundamentos de la convivencia humana y el respeto a la dignidad de cada uno de los trabajadores, lo que contribuye a la construcción de una sociedad más justa.

2. Ley del Registro de Comercio.¹¹

Tiene como principal objetivo proporcionar plena seguridad jurídica al tráfico mercantil, como asegurar los derechos de propiedad industrial y de propiedad literaria, por lo que exige a todas las personas naturales o jurídicas que sean consumidores y proveedores, dedicados a la distribución, venta, entre otros; la inscripción de las matrículas de comercio, patentes de invención, derechos de autor, actos y contratos mercantiles. La organización está sujeta a esta ley ya que su matrícula está debidamente inscrita en el Registro de Comercio.

¹⁰ (Decreto Constituyente No. 38, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281 el 15 de diciembre de 1983.)

¹¹ (Decreto Legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973.)

3. Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.¹²

Tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación de licencias de marcas, señales de publicidad comercial, entre otros signos distintivos, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias. Es cumplida por la organización ya que sus marcas y demás distintivos que utilizan en los productos que elaboran y comercializan han sido legalizados.

4. Ley del Impuesto sobre la Renta.¹³

Grava a personas jurídicas, uniones de personas y otras sociedades con un impuesto, aplicando a su renta imponible la tasa del 25% (Si los ingresos son igual o menores a \$150,000) o 30% (Si los ingresos son mayores a \$150,000) sobre todo ingreso obtenido, percibido o devengado, proveniente de toda clase de remuneraciones y actividades mercantiles. La organización cumple esta ley ya que declara y paga el impuesto sobre la renta retenido mensualmente a sus empleados, Además, al estar registrados en IVA declara y paga mensualmente el 1,75% sobre sus ingresos brutos en concepto de anticipo al impuesto sobre la renta.

5. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).¹⁴

Establece una tributación del 13% que se aplica a las transferencias, importaciones, exportaciones, consumo de los bienes muebles corporales, prestación y consumo de servicios. Es aplicable a la organización ya que declara y paga el impuesto obtenido por las ventas realizadas mensualmente. El monto que paga, resulta de descontar el IVA de las compras efectuadas para producción, del IVA colectado sobre las ventas de la empresa.

¹² (Decreto Legislativo No. 868 de fecha 06 de junio del 2002, publicado en el Diario Oficial No. 125, Tomo 356, del 7 de julio de 2002.)

¹³ (Decreto Legislativo No. 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo No.201, del 21 de 1963.)

¹⁴ (Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, del 31 de junio de 1992.)

6. Ley del Seguro Social.¹⁵

El régimen del Seguro Social obligatorio se aplica originalmente para todos los trabajadores que dependan de un patrono, independientemente de tipo de relación laboral que los vincule; por lo que, aplica en la organización ya que paga al ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social) el 10.5% sobre los salarios: el 7.5% en concepto de cuota patronal, más el 3% que retiene sobre el salario del empleado. Al ser afiliados, los empleados son beneficiados con prestaciones de atención médica en casos de accidentes comunes y laborales, enfermedades, entre otros.

7. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.¹⁶

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a los afiliados que laboran en el sector privado, público y municipal, para cubrir su jubilación y los riesgos de invalidez común, vejez y muerte. Su afiliación es obligatoria e irrevocable. La organización lo aplica ya que paga al AFP (Administradora de Fondos de Pensiones) el 13% sobre los salarios: el 6.75% en concepto de cuota patronal y el 6.25% que retiene sobre el salario de los empleados.

8. Ley de Impuestos a la Actividad Económica del Municipio De San Salvador.¹⁷

Estipula las tasas municipales que deben pagar las empresas en el municipio de San Salvador, no importando el giro productivo que realicen. Aplica en la organización ya que, al desarrollar una actividad económica lucrativa en el municipio, está obligada a cumplir con la tributación municipal establecida.

¹⁵ (Decreto legislativo N° 1263, aprobado el 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo No. 161, del 11 de diciembre de 1953.)

¹⁶ (Decreto, Legislativo No. 927, aprobado el 20 de diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial No. 243, tomo No. 333, del 23 de diciembre de 1996.)

¹⁷ (Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986 publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Art. 1.)

b. Códigos

1. Código de Trabajo.¹⁸

Tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. La organización está sujeta a este código ya que suscribe contratos de trabajo con sus trabajadores, respeta la integridad física de trabajador, cumple con beneficios laborales de los trabajadores tales como: derecho a vacaciones anuales, aguinaldo, e indemnización, además dota al trabajador de herramientas, condiciones e insumos necesarios para realizar su trabajo.

2. Código de Comercio.¹⁹

Tiene por objeto regular las disposiciones de los actos de comercio y las cosas mercantiles, tanto para personas naturales como para personas jurídicas que ejercen su actividad en el país. Este código se aplica en la organización ya que realiza actos o cosas mercantiles como emisión de títulos valores como cheques, pagarés, letras de cambio, bonos, certificado de depósito y obligaciones mercantiles tales como emisión de facturas, registros contables. Entre otros.

3. Código de Salud.²⁰

El código de salud decreta las normas necesarias para determinar las condiciones sanitarias que deben tener los alimentos destinados al consumo humano. La organización está sujeta a este código ya que está registrada en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, porque realiza actividades de importación de Materia prima, producción, almacenamiento, transporte, venta y exportación de alimentos empacados.

¹⁸ (Decreto Legislativo No. 15, aprobado el 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, del 31 de julio de 1972.)

¹⁹ (Decreto legislativo No. 671, aprobado el 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, del 31 de julio de 1970.)

²⁰ (Decreto Legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo 229, sección 12 Art. 83.)

6. Marco Institucional

Cuadro N° 2. Marco Institucional

N°	Normativa Legal	Institución Reguladora
1	Constitución De La República De El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
2	Ley Del Registro De Comercio	Centro Nacional de Registros
3	Ley De Marcas Y Otros Signos Distintivos	
4	Ley Del Impuesto Sobre La Renta	Ministerio de Hacienda
5	Ley Del Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicios	
6	Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
7	Ley Del Instituto Salvadoreño Del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
8	Ley De Impuestos A La Actividad Económica Del Municipio De San Salvador	Alcaldía Municipal de San Salvador
9	Código De Trabajo	Ministerio de Trabajo
10	Código De Comercio	Ministerio de Economía
11	Código De Salud.	Ministerio de Salud Pública

Fuente: elaboración propia en base a leyes y códigos anteriormente mencionados.

E. Generalidades del Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Previamente a definir en qué consiste el Modelo, es necesario abordar la Administración de Recursos Humanos, y para ello se darán a conocer los términos “Administración” y “Recursos Humanos”.

1. Administración

a. Definición

“Es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia, y competitividad en el logro de objetivos de una organización”.²¹

“Una forma sistemática de, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar, con ética y responsabilidad social, los recursos de una organización, a fin de lograr con efectividad los objetivos que le den una ventaja competitiva”.²²

De acuerdo a los enunciados citados anteriormente para la investigación, se define como una técnica que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles en una entidad, con el fin de extraer de ellos el máximo de beneficios posibles para el logro objetivos organizacionales.

2. Recursos Humanos

a. Definición

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en

²¹ Múñch Lourdes. Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, Primera Edición, Pearson Educación, México, (2010). Pág. 23.

²² Serrano, Alexis. Administración de Personas, 3º Edición, El Salvador (2018). Pág. 6.

niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.”²³

Para el equipo investigador, se denomina como las personas que forman parte de una organización con el objetivo desarrollar y ejecutar de manera correcta las actividades que se les designen de acuerdo a sus habilidades y destrezas en un determinado puesto de trabajo.

3. Administración de Recursos Humanos

a. Definición

“Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.²⁴

“Es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en cada uno de sus procesos”²⁵

De acuerdo a las definiciones anteriores, para la presente investigación se entiende como el proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, que busca

²³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 94.

²⁴ Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson educación. 2001. Pág. 2.

²⁵ Amador Sotomayor, Alfonso. Administración de Recursos Humanos; Su proceso Organizacional. Editorial Universitaria. Monterrey, México. Pág. 30

organizar y maximizar el desempeño y productividad del recurso humano que integra una entidad.

b. Objetivos

“Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Éstos son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- ✓ Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas”.²⁶

c. Procesos

Existen cinco procesos básicos en la Administración de Recursos Humanos, los cuales tienen el objetivo de fortalecer el desempeño dentro de una organización mediante los procesos integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas con el fin de mejorar la manera en las que se administra a las personas dentro de una organización.

“Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.”²⁷

“Los cinco procesos básicos de la Administración Recursos Humanos son:

²⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 122.

²⁷ Ibid., Pág. 119.

- ✓ Integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas.
- ✓ Organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.
- ✓ Desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- ✓ Retener a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Además, incluye procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- ✓ Auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.

Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.”²⁸

Luego de establecer la Administración de Recursos Humanos, se procede a definir el Modelo de Gestión de Recursos Humanos y para ello es necesario identificar los términos “Modelo” y “Gestión”.

4. Modelo

a. Definición

“Es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o

²⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2008). Pág. 15-16

comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí”.²⁹

“Es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica”.³⁰

Según las definiciones anteriores, para la investigación se comprende como la representación de un objeto o concepto en el que los elementos que lo componen, facilitan el estudio de la realidad y pueden ser tomados de referencia para ser imitados.

5. Gestión

a. Definición

“Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.³¹

Para el equipo investigador, consiste en el empleo adecuado de los recursos disponibles en una organización con el fin de cumplir responsabilidades y llevar a cabo un conjunto de actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la institución.

²⁹ Obtenido de: <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>. Recuperado el 7 de mayo de 2020.

³⁰ Conceptos básicos, modelos y simulación, ¿Qué es un modelo?, Obtenido de: http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf. Recuperado el 7 de mayo de 2020.

³¹ Blas Jiménez, Pedro E. Diccionario de Administración y Finanzas, Estados Unidos (2013) Pág. 270

6. Gestión de Recursos Humanos

a. Definición

“Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.”³²

“En una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”³³

Para la presente investigación, se define como el proceso administrativo en el que se planea, organiza, desarrolla y se controla el Recurso Humano para alcanzar un nivel de desempeño y calidad, que permita la correcta ejecución de las tareas que contribuyan a lograr el éxito de la entidad.

7. Modelo de Gestión de Recursos Humanos

a. Definición

“Conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos. Estos integran diferentes políticas y prácticas de Recursos Humanos que son implementados para el logro de algún objetivo global de la organización”.³⁴

De acuerdo a lo anterior, se define como un conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan en una organización con el objetivo de orientar al

³² Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>. Recuperado el 9 de mayo de 2020

³³ Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>. Recuperado el 9 de mayo del 2020

³⁴ Obtenido de: <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-humanos-a1.pdf>. Recuperado el 9 de mayo del 2020.

personal idóneo en un determinado puesto de trabajo, formarlo y motivarlo para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

b. Competencias

(1) Definición

“Es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona”³⁵

“Competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”³⁶

Luego de analizar los conceptos de diferentes autores; se define como un conjunto de características, habilidades y conocimientos que el ocupante del puesto debe poseer para el desempeño del mismo.

(2) Objetivo

“Es partir desde el perfil y la posición del empleado dentro de la empresa, lo que se quiere lograr es que el funcionario sea efectivo y apunte en aumentar la ejecución de las metas, generando valor a la empresa.”³⁷

Por lo que se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

³⁵ Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2009). Pág. 146.

³⁶ Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica (2005). Pág. 79

³⁷ Obtenido de: <https://comunidad.iebschool.com/comparte/2018/11/05/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias/>. Recuperado el 13 de mayo del 2020

- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.³⁸

(3) Tipos de competencias

Estas describen las características requeridas en una población específica, los roles de los puestos, las responsabilidades y las relaciones internas y externas.

El siguiente cuadro define cada uno de los tipos de competencias:

Cuadro N° 3. Tipos de Competencias

Competencias	Definición
Competencias cardinales	Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
Competencias específicas gerenciales.	Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
Competencias específicas por área.	Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración.

Fuente: Extraído de la página 72 del libro Diccionario de competencias La Trilogía, Martha Alicia Alles.

³⁸ Obtenido de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>. Recuperado el 13 de mayo del 2020

8. Sistema

a. Definición

“Conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito, todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente.”³⁹

“Consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos.”⁴⁰

De acuerdo a los términos definidos anteriormente, se describe como un conjunto organizado de elementos que se relacionan entre sí para el desarrollo de actividades que buscan alcanzar un objetivo planteado.

b. Subsistema

(1) Definición

“Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor.”⁴¹

“Conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, tienen las mismas propiedades que los sistemas y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos.”⁴²

³⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 11.

⁴⁰ B. Werther, William. Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos, 6° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, DF (2008). Pág. 20.

⁴¹ Obtenido de: <http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.com/2009/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html>. Recuperado el 15 de mayo de 2020.

⁴² Obtenido de: <http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html> Recuperado el 15 de mayo de 2020.

Para la investigación, se comprende como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que poseen propiedades similares a las de un sistema, pero que forman parte de la estructura y funcionamiento de un sistema superior.

9. Subsistema de Administración de Recursos Humanos

“Son todos los componentes que necesita el departamento de Recursos Humanos para su completo rendimiento, estos subsistemas, son especialistas en cada una de las diferentes áreas de la empresa en cuanto al manejo de personal se trata.”⁴³

Habiendo definido los términos anteriores, se procede a describir cada uno de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos:

a. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

“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, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.”⁴⁴

(1) Reclutamiento de Personal

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.”⁴⁵

⁴³ Obtenido de: <https://www.recursosdelaempresa.com/que-son-los-subsistemas-de-recursos-humanos/>. Recuperado el 19 de mayo del 2020.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 129.

⁴⁵ Obtenido de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle>. Recuperado el 19 de mayo del 2020

- **Fuentes de reclutamiento**

“Son procesos donde se incentiva a los aspirantes de empleo a que soliciten los puestos que se encuentran disponibles dentro de una empresa. Durante el proceso se les informa a los participantes cuáles deben ser los requisitos exigidos para dichos puestos, además de todas las oportunidades que podrían tener al desarrollarse en la organización.”⁴⁶

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos tipos:

- ✓ **Reclutamiento interno:** “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: transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal, planes de carrera para el personal.”⁴⁷
- ✓ **Reclutamiento externo:** “Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante los medios de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.”⁴⁸

- **Medios o canales de reclutamiento**

“Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

⁴⁶ Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/fuentes-de-reclutamiento/>. Recuperado el 21 de mayo del 2020

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 158.

⁴⁸ Ibid., Pág. 160

A continuación, se presentará algunos de los medios o canales de reclutamiento más utilizados por las empresas:

- ✓ Reclutamiento por el sitio de la empresa.
- ✓ Sitios de reclutamiento en Internet.
- ✓ Referencias de otros empleados.
- ✓ Publicidad.
- ✓ Agencias de empleos.
- ✓ Instituciones educativas.”⁴⁹

(2) Selección de Personal

“Busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”⁵⁰

- **Técnicas de selección**

“Permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto.

Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño.”⁵¹

A continuación, se presentan cada una de las técnicas de selección.

⁴⁹ Werther, William. Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos, 6° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, DF (2008). Pág. 164

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 169.

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2009). Pág. 148.

- ✓ **Entrevista preliminar:** “El objetivo básico es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto, además de eliminar rápidamente a los candidatos que no están capacitados.”⁵²
- ✓ **Pruebas de conocimiento del puesto:** “Son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.”⁵³
- ✓ **Pruebas psicológicas:** “Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.”⁵⁴
- ✓ **Pruebas de personalidad:** “Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Estos cuestionarios exploran áreas sutiles como el liderazgo y el trabajo en equipo.”⁵⁵
- ✓ **Pruebas genéticas:** Se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias.”⁵⁶
- ✓ **Técnicas de simulación:** “Son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica es el *psicodrama* que se fundamenta en la teoría general de los papeles: 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 lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.”⁵⁷

⁵² Mondy, R.Wayne. Administración de Recursos Humanos, 11° Edición, Editorial Pearson Educación, México, (2010). Pág. 161

⁵³ Ibid., Pág. 171

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2009). Pág. 155

⁵⁵ Mondy, R.Wayne. Op. Cit. Pág. 171.

⁵⁶ Ibid., Pág. 172

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 188.

(3) Inducción

“Es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo”.⁵⁸

- **Tipos de Inducción**

“Por medio de la inducción se busca que los empleados tengan una capacitación efectiva, aumentando el potencial del nuevo funcionario, todo encaminado hacia la consecución de los objetivos de la Organización.

Existen diferentes formas de implementar la inducción, dependiendo de la situación y realidad a la cual se quiera aplicar:

- ✓ **Inducción General:** Consiste en que el trabajador recibe un bosquejo amplio por parte del departamento de Recursos Humanos el cual proporciona información en general que se relaciona con todos los empleados y con la organización en su conjunto (Esta clase de inducción se realiza solo a los nuevos ingresos), la información más relevante a presentar es: historia, filosofía empresarial, organigrama, tipo de contratación, horarios de trabajo, prestaciones, beneficios, remuneración, días de descanso y obligaciones de ley. Reglamento interno y disciplinario, manual de funciones, Normas de seguridad y salud ocupacional. Recorrido Institucional, departamentos, ubicación de oficinas, baños, auditorio, elevadores, salidas de emergencia, entre otros.
- ✓ **Inducción Específica** Brinda toda la información exacta o específica del cargo a desempeñar dentro de la empresa, dejando las instrucciones claras, permitiendo de esta manera que se conozca el cargo para un adecuado

⁵⁸ Mondy, R. Wayne. Op. Cit. Pág. 210.

desenvolvimiento, en este caso el jefe es quien realiza esta inducción. la información más relevante a presentar es: ubicación del cargo y quienes serán su equipo de trabajo. Conocimiento de Procesos, subprocesos, equipos, instalaciones y materiales disponibles para realizar el trabajo. Conocimiento a fondo del manual de funciones, responsabilidades, funciones y procedimientos. Permisos, horarios, pausas, rotación de turnos, de acuerdo al puesto de trabajo”.⁵⁹

- **Responsables de la inducción**

“Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad de:”.⁶⁰

- ✓ **“El especialista en RH:** por lo general realiza la primera parte de la inducción y explica asuntos como el horario laboral y las vacaciones.
- ✓ **Supervisor:** este continúa la inducción explicando la naturaleza exacta del puesto de trabajo, presentando a la persona con sus nuevos colegas, y familiarizándolo con el lugar y el puesto de trabajo”.⁶¹

b. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

“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, a las prácticas y filosofías predominantes.”⁶²

⁵⁹ Obtenido de http://procesoinduccionumbvirtual.blogspot.com/2015/10/blog-post_28.html, Recuperado el 24 de mayo del 2020

⁶⁰ Werther, William. Davis, Keith. Op. Cit. Pág. 232.

⁶¹ Dessler, Gary. Op. Cit. Pág. 185.

⁶² Ibid, Pág. 196.

(1) Diseño de puestos

“Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.”⁶³

“Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- ✓ El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
- ✓ La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
- ✓ Con quién se debe reportar el ocupante del puesto.
- ✓ A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto.”⁶⁴

(2) Análisis de puestos

“Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los puestos dentro de una organización”⁶⁵

- **Métodos**

“Tradicionalmente, se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos son:

⁶³ Dessler, Gary. Op. Cit. Pág. 204.

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2009). Pág. 205-206

⁶⁵ Mondy, R. Wayne. Op. Cit. Pág. 92

- ✓ **Cuestionarios:** Por lo regular, son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan.
- ✓ **Observación:** El analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego recopila información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales.
- ✓ **Entrevistas:** El analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, se pone en contacto con el supervisor para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado.
- ✓ **Registro del empleado:** La información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora.
- ✓ **Combinación de métodos:** El analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos.”⁶⁶

(3) Descripción de puestos

“La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos, la cual se define como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes.

⁶⁶ Mondy, R. Wayne. Op Cit. Pág. 96

- **Partes de una descripción de puestos**
 - ✓ **Identificación del puesto de trabajo:** Incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo.
 - ✓ **Fecha del análisis de puestos:** Debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción.
 - ✓ **Resumen del puesto:** Brinda un panorama del puesto de trabajo donde se describe el contenido del cargo.
 - ✓ **Tareas a realizarse:** El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse.
 - ✓ **Especificación del puesto:** Documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular.”⁶⁷

(4) Evaluación del desempeño

“Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.”⁶⁸

⁶⁷ Mondy, R. Wayne. Op Cit. Pág. 98-99

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2009). Pág. 245.

- **Responsables**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida a:

- ✓ **El gerente:** “En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.
- ✓ **La propia persona:** Cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- ✓ **El equipo de trabajo:** El equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus objetivos y metas.
- ✓ **El área de recursos humanos:** Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada.
- ✓ **La comisión de evaluación:** Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.
- ✓ **Evaluación de 360°:** Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.”⁶⁹

⁶⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 244.

- **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.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- ✓ **Escalas de calificación:** “Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, y está definida por adjetivos. Esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño.”⁷⁰
- ✓ **Elección forzosa:** “Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. El evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada.”⁷¹
- ✓ **Investigación de campo:** “Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.”⁷²
- ✓ **Incidentes críticos:** “Técnica que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.”⁷³

⁷⁰ Mondy, R. Wayne. Op Cit. Pág. 248

⁷¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 255

⁷² Ibid. Pág. 257

⁷³ Mondy, R. Wayne. Op Cit. Pág. 250

- ✓ **Comparación de pares:** “Compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.”⁷⁴

c. Subsistema de Retención de Recursos Humanos

“La retención del recurso humanos es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando estrategias y herramientas de retención efectivas”.⁷⁵ Este exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica y de prestaciones sociales.”⁷⁶

(1) Estrategias de Retención

“El establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado”. (Torres, Morgan, Romero, & Cabello, 2010).

Las estrategias pueden ser monetarias y no monetarias, por lo que es necesario que las empresas elijan implementar aquellas que se acoplen a la organización, a continuación, se describe cada una de ellas:

- **Estrategias Monetarias**

“Se refieren a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias.

⁷⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 260

⁷⁵ QuestionPro, Consejos para la retención de personal y mejores prácticas. Obtenido de: <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-personal/>. Recuperado el 29 de mayo de 2020.

⁷⁶ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pág. 275.

- ✓ **Bonificaciones – Incentivos:** Describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad.
- ✓ **Beneficios económicos:** Tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación.
- ✓ **Políticas salariales:** En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecérsele un salario superior al salario mínimo legal vigente”.⁷⁷
- **Estrategias No Monetarias**
 - ✓ **Formación:** “Como parte de esta estrategia están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.
 - ✓ **Calidad de vida:** Aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar, espacios laborales adecuados, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.
 - ✓ **Clima laboral:** De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una “familia”.

⁷⁷ Gonzales Miranda, Diego René. (2009). Estrategias de retención del personal, Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Universidad EAFIT, Vol. 45, Pág. 59

- ✓ **Integración familiar:** La Organización promueve actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.
- ✓ **Contraprestación legal:** Se entiende como capacitaciones brindadas a los empleados en contraprestación por su permanencia en la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado”.⁷⁸

(2) Planes de Prestaciones Sociales

“Las prestaciones sociales son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. A veces, se las denomina retribuciones indirectas porque toman la forma de un plan (como un seguro médico) y no son pagos en efectivo.”.⁷⁹

Los planes de prestaciones sociales se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia y objetivos.

- **Respecto a su exigencia**

“Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

- ✓ **Prestaciones por obligatoriedad legal:** Son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo: Aguinaldo, vacaciones y horas extras, antigüedad, Seguro Social, licencia por maternidad.

⁷⁸ Gonzales Miranda, Diego René Gonzales Miranda. Op Cit. Pág.60

⁷⁹ Gómez, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L., Gestión De Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Pearson Educación, S.A., Madrid, (2008), Pág. 459

- ✓ **Prestaciones espontáneas:** son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se incluyen: vales de despensa, fondo de ahorro, viáticos, créditos bancarios.”⁸⁰

- **Respecto a sus objetivos**

“Los planes se pueden clasificar como:

- ✓ **Planes asistenciales:** son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Estos incluyen: Asistencia médico-hospitalaria y asistencia odontológica, Seguridad social, complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad, seguro de accidentes personales.
- ✓ **Planes recreativos:** son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado que incluyen: agrupación gremial o club”.⁸¹ “Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo, actividades deportivas, excursiones y paseos programados.
- ✓ **Planes complementarios:** son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen: transporte o traslado del personal, comedor en el centro de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, horario flexible de trabajo.”⁸²

⁸⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 320

⁸¹ Ibid., Pág. 321

⁸² Ibid., Pág. 322

d. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

“El desarrollo del recurso humano incluye las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal, se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional, se basan en la psicología organizacional.”⁸³

(1) Capacitación

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”⁸⁴

- **Objetivos**

- ✓ “Modificar y desarrollar actitudes y conductas.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo.
- ✓ Definir indicadores de desempeño.”⁸⁵

- **Métodos**

“La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación.

- ✓ **Recursos audiovisuales:** Las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de comunicación que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado.

⁸³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007). Pág. 380

⁸⁴ Ibid., Pág. 386.

⁸⁵ Ibid., Pág. 387.

- ✓ **Teleconferencia:** Consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones.
- ✓ **Comunicaciones electrónicas:** La comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.
- ✓ **Correo electrónico:** Es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
- ✓ **Tecnología multimedia:** Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.”⁸⁶

- **Tipos de Programas de Capacitación**

- ✓ **Institucionales:** “Se imparten a todas las personas o a una parte considerables a ellas. Cuando se trata de una nueva política por implementar en la organización y que a la mayoría o a todos atañe.
- ✓ **De desarrollo:** Están relacionados con la formación de las personas de acuerdo a la proyección y los requerimientos a los futuros.
- ✓ **Estratégicos:** Cuando se trata exclusivamente de aquellas capacitaciones que tienen que ver con la misión, visión, valores, productos, servicios y otros.
- ✓ **Operativos:** Desarrollar aspectos cognoscitivos, efectivos y psicomotores, correspondientes a las funciones del puesto.
- ✓ **Mantenimiento:** De actitudes estimular la conducta positiva de los trabajadores.”⁸⁷

⁸⁶ Chiavenato. Idalberto. Op. Cit. Pág. 401.

⁸⁷ Serrano, Alexis. Administración de Personas, 3º Edición, El Salvador (2018). Pág. 121.

e. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

“El subsistema de auditoria permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal, está compuesto por un banco de datos y un sistema de información administrativa.”⁸⁸

(1) Banco de datos

“Es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.”⁸⁹

“Las organizaciones utilizan bases de datos que toman en cuenta seriamente a los Recursos Humanos al acoplar a las personas con los puestos de trabajo. Además, la planeación de la sucesión en los puestos ayuda a asegurar una oferta interna de personal administrativo altamente calificado.

Las mejoras en la tecnología han creado formas de administrar y analizar la información. Las bases de datos incluyen ahora información sobre todos los empleados tanto administrativos como no administrativos.

La información que podría aparecer en las bases de datos incluye:

- ✓ Historia personal, incluyendo evaluaciones psicológicas
- ✓ Historial y experiencia de trabajo.
- ✓ Evaluaciones de desempeños anteriores
- ✓ Licencias o certificaciones obtenidas.
- ✓ Capacitación organizacional
- ✓ Potencial de promoción en el momento actual y después de un mayor desarrollo
- ✓ Campo de especialización

⁸⁸ Chiavenato, Op. Cit. Pág. 441.

⁸⁹ Chiavenato, Op. Cit., pág. 450.

- ✓ Fecha anticipada de jubilación

Antes de que sea necesario empezar a buscar en las fuentes externas, las compañías pueden usar estas bases de datos para buscar dentro de sus filas e investigar si ya existen los empleados con las cualidades necesarias. Una tendencia creciente es que las compañías notifiquen automáticamente a los empleados capacitados las nuevas posiciones.”⁹⁰

10. Manuales Administrativos

Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática la información histórica, atribuciones, organización, políticas, procedimientos y métodos de una organización, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

“Estos facilitan el aprendizaje de la organización y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se han encomendado.”⁹¹

a. Características

“El formato de un manual puede seguir varios estilos y entre sus características se pueden distinguir las siguientes:

- ✓ Deben revisarse constantemente para actualizarse, según se creen o eliminen funciones en la organización.

⁹⁰ Mondy, R. Wayne. Op Cit. Pág. 110

⁹¹ Melgar Callejas, José Maria. Organización y métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas. El Salvador: Editorial Francisco Gavidia, 2002. Pág. 177

- ✓ Pueden ser diseñados para toda la organización o solo para algunos departamentos.
- ✓ Son una herramienta apropiada para los gerentes pues les permite una visión general de toda la estructura de empresa y permite introducir oportunamente cambios o modificaciones que favorezcan todas las operaciones que exige una administración.”⁹²

b. Clasificación

“Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

- ✓ **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.
- ✓ **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.
- ✓ **Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- ✓ **Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del

⁹² Melgar Callejas, José María. Op Cit 180

organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

- ✓ **Manual de contenido múltiple:** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. que en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.
- ✓ **Manual de Puestos:** Es aquel documento estructurado en forma ordenada y sistemática, con la información escrita y detallada de las labores, procesos y rutinas de un puesto en particular que conforma la organización. Contiene la descripción de funciones, responsabilidades, autoridad y relación de cada puesto independiente de la persona que lo ocupa.
- ✓ **Manual de personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal contienen aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- ✓ **Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.”⁹³

c. Contenido

“Un manual está conformado de la siguiente manera:

- ✓ **Identificación:** Nombre oficial de la organización o unidad a que se refiere, Título y extensión del manual (general o específico), Niveles jerárquicos que

⁹³ Melgar Callejas, José María. Op Cit 188

comprende, Lugar y fecha de elaboración, Número de revisión, en su caso, Cantidad de ejemplares impresos, Unidades responsables de su elaboración.

- ✓ **Índice o Contenido:** Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.
- ✓ **Prólogo y/o introducción:** Consiste en una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración o revisión, y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigido, como se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
- ✓ **Directorio:** Relación de los funcionarios y de los puestos que ocupan dentro de la estructura de organización de una unidad administrativa.
- ✓ **Antecedentes Históricos:** Breve descripción histórica sobre la empresa: Origen y Desarrollo
- ✓ **Legislación o base legal (Marco Legal):** Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella.
- ✓ **Atribuciones:** Consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades.
- ✓ **Objetivo:** Es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.
- ✓ **Políticas:** Son una parte de la planeación de la organización. Estas dan un significado a los objetivos, ya que por medio de ellas las metas adquieren una expresión.
- ✓ **Estructura Orgánica:** Forma en que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre sí sus unidades internas.

- ✓ **Listado:** Se listan en orden jerárquico cada una de las unidades administrativas de la dependencia, a la cual se circunscribe el manual por los órganos superiores. Las unidades administrativas se colocan en el lugar inmediato inferior al que dependen.
- ✓ **Organigrama Estructural:** Es la representación gráfica del ordenamiento de las unidades, sus relaciones, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación, las líneas de autoridad y supervisión, así como las unidades de categoría especial.
- ✓ **Funciones:** La función siempre se asigna a un órgano con el objeto de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran.
- ✓ **Índice de Procedimientos:** Un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra, y que mediante un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o prestar un servicio.”⁹⁴

Capítulo II: Diagnóstico de la situación en que se desarrollan los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.

A. Situación Problemática

A finales de los años 80, la expansión comercial de Supermercados y Tiendas de Conveniencia ubicadas en estaciones de servicio de combustible en el Área Metropolitana de San Salvador, aumentó la demanda de empresas que abastecieran de snacks, alimentos preparados, bebidas y otros productos a dichos establecimientos. Tal situación, dio lugar al posicionamiento de la mediana empresa

⁹⁴ Melgar Callejas, José María. Op Cit 220

dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.

La presente investigación tomó como caso ilustrativo a Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. ubicada en la 3a Av. Nte entre 27 y 29 Calle Pte. Edificio MONTECO, San Salvador, fundada en 1989. La empresa ofrece una variedad de productos envasados listos para llevar y cuenta con más de treinta años de experiencia en la industria alimenticia, deleitando el paladar de muchos salvadoreños con su amplia gama de productos.

En la actualidad la empresa objeto de estudio presenta inconvenientes en el área administrativa, ya que no cuenta con un documento que defina de manera formal cada una de las actividades y responsabilidades que le corresponden desempeñar al trabajador en un determinado puesto, esto repercute en el recurso humano ocasionando duplicidad de tareas por no tener claras las responsabilidades que le corresponde realizar. Además, no posee una persona encargada que ejecute un procedimiento definido para reclutar y seleccionar al recurso humano que se va a integrar a la empresa, lo que genera costos al contratar personal que no es eficiente en el desempeño de sus actividades. Así también no se ha actualizado la base para definir indicadores que permitan evaluar el desempeño de sus trabajadores desde hace seis años, lo que dificulta conocer las necesidades de capacitación que surjan en la organización.

Ante las condiciones anteriormente señaladas, surgió la necesidad de implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño laboral en la empresa mediante la incorporación de personas idóneas, los procesos que estos desarrollan como parte de su trabajo y la adecuada medición del desempeño que garantice potenciar habilidades que faciliten lograr los objetivos organizacionales.

B. Enunciado del Problema

¿En qué medida un Modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuirá a fortalecer el desempeño del personal en la mediana empresa que se dedica a la elaboración de comida preparada para la venta de supermercados y otros en el Área Metropolitana de San Salvador?

C. Importancia

La industria alimenticia salvadoreña se considera una de las más representativas en los diferentes sectores productivos debido al auge de la empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, las cuales requieren del personal idóneo que posea características y habilidades necesarias para el óptimo desempeño en un determinado puesto de trabajo dentro de la organización. Por esta razón, la presente investigación fue trascendental para la elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, que tiene como objetivo apoyar el proceso de Administración del personal y contribuir a fortalecer el desempeño laboral en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, aprovechando la potencialidad del personal.

D. Objetivos

1. General

Elaborar un diagnóstico que refleje la situación en la que se desarrollan los procesos de la Gestión de Recursos Humanos, que permita conocer los factores que inciden en el desempeño del personal.

2. Específicos

Recopilar información que refleje la manera en que se ejecutan los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos dentro de la entidad.

Determinar las necesidades en la aplicación de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos con el fin de evaluar el desempeño del personal que labora en la organización.

Identificar los elementos que inciden en el desempeño del personal a través un análisis de identidad y de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos.

E. Metodología de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un conjunto de principios y procedimientos ordenados que permitieron recopilar los datos e información que fueron necesarios para el estudio realizado en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros en el Área Metropolitana de San Salvador. A continuación, se detallan los aspectos metodológicos ocupados:

1. Métodos

a. Método científico

Se utilizó en la investigación debido a que se presentó como una serie de etapas que se siguieron de manera ordenada y sistemática para obtener un conocimiento válido que permitió solucionar una problemática, con la finalidad de interpretar los datos obtenidos en la investigación.

2. Métodos Auxiliares

a. Método deductivo

Se aplicó ya que permitió trasladarse desde los aspectos generales hacia condiciones específicas que generaron la situación problemática, principios básicos, marco legal, hasta la utilización del marco teórico sobre la gestión del recurso humanos, variables que están involucradas en la misma para realizar conclusiones a partir de hechos concretos.

b. Método analítico

Permitió descomponer el objeto de estudio de investigación, analizar diversas circunstancias, determinando el origen del problema y encontrar su posible solución, ya que se analizó a la organización en cada una de sus partes.

c. Método sintético:

Después de realizar el diagnóstico de cada una de las partes del fenómeno investigado, se dio a conocer el proceso de razonamiento y síntesis de los hallazgos que permitieron presentar conclusiones y recomendaciones que posibilitaron formular una propuesta de solución al problema relacionado a la gestión del recurso humano.

Además, se consideró importante para la investigación, definir los siguientes términos:

(1) Análisis

De acuerdo con la información obtenida, se procedió a desglosar los diferentes factores o componentes que influyeron en la problemática antes expuesta, entre los cuales se menciona, proceso de selección y reclutamiento del recurso humano, área administrativa, así como también falta de actualización de la evaluación del desempeño.

(2) Síntesis

Mediante la información obtenida se realizó el desglose de las variables y se procedió a efectuar el diagnóstico sobre las dificultades que presenta la entidad.

3. Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que detalla las características de la situación actual encontrada dentro de la empresa sin influir en ella de ninguna manera. La recolección de datos se hizo por medio de entrevistas, encuestas y observación directa y sus instrumentos respectivos, los cuales fueron elaborados con el propósito de identificar y explicar la problemática en la que se encuentra el objeto en estudio.

4. Diseño de la Investigación

Se hizo uso del diseño no experimental; con el cual se identificaron las diferentes etapas de la investigación para un mejor análisis e interpretación de la información que ayudó a la resolución del problema con base a las variables encontradas dentro de la organización sin realizar modificaciones a los sujetos investigados.

5. Fuentes de Información

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información para la recolección de datos:

a. Primarias

En el desarrollo de la investigación se obtuvieron datos relacionados a la temática, proporcionados por la Gerente de Ventas y personal que labora en la empresa objeto de estudio y por los encargados del área de Recursos Humanos de los competidores directos. La obtención de estos datos, fue más costosa ya que se requirió una mayor

inversión de tiempo, porque se tuvo que elaborar, tabular e interpretar la información recolectada.

b. Secundarias

Para recolectar la información teórica que fue utilizada en el desarrollo del tema de estudio, se hizo uso de recursos bibliográficos ya disponibles que no requieren ningún costo para ser obtenidos, estos pueden ser en formato digital o impreso como: libros, trabajos de graduación, leyes, base de datos; así también se utilizaron páginas web, entre otros recursos que fueron de aporte a la investigación.

6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

a. Técnicas

(1) Encuesta

Es la recolección de datos que permitió establecer contacto con las unidades de análisis las cuales estaban constituidas por los trabajadores de la empresa objeto de estudio y los competidores directos ubicados en el Área Metropolitana de San Salvador, a quienes se les aplicó un cuestionario previamente elaborado, con el fin de obtener información para determinar el diagnóstico y proponer una solución a la problemática encontrada.

(2) Entrevista

Se obtuvo información, haciendo uso de una guía de entrevista, compuesta por un conjunto de preguntas abiertas dirigidas a la Gerente de ventas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. con el objetivo de recopilar información que reflejó la situación en la que se desarrollan los procesos de la Gestión de Recursos Humanos.

(3) Observación directa

Permitió observar a los trabajadores de la empresa objeto de estudio dentro de su puesto de trabajo, con el propósito de identificar las tareas y responsabilidades de cada uno. Todo esto se hizo sin intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelven los empleados dentro de las instalaciones de la empresa.

b. Instrumentos

(1) Cuestionario

Es un instrumento de recolección de datos, utilizado en la entrevista, que permitió obtener información y está conformado por un conjunto de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, que fue aplicado a los trabajadores de la empresa objeto de estudio y a los competidores directos, con el objetivo de obtener información de las variables que se investigan.

(2) Guía de entrevista

Se utilizó para la recolección de información de forma verbal, por medio de preguntas abiertas que fueron formuladas con anterioridad por el grupo investigador, sin embargo, también se utilizaron preguntas espontáneas que fueron de interés para la investigación. Este instrumento fue de apoyo en la entrevista dirigida a la Gerente de ventas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

(3) Lista de cotejo

Su aplicación proporcionó información de la situación de la empresa relacionada con la gestión de recurso humano, por lo que se observaron y verificaron las actividades que realiza el personal, su convivencia y conocimientos dentro de la organización.

7. Ámbito de la investigación

La investigación se desarrolló en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, ubicada en el Área Metropolitana de San Salvador.

8. Unidades de Análisis

La presente investigación comprendió como unidades de estudio a los Gerentes de Recursos Humanos o encargados de dicha área de la empresa caso ilustrativo y del sector, así como también a los empleados de Industrias Alimenticias Monteco.

9. Determinación de Universo y Muestra

a. Universo

Para efectos de la investigación, se conformó por la totalidad de elementos o sujetos que se estudiaron, los cuales son:

Universo 1: Compuesto por la Gerente de Ventas Lic. Angélica Leiva, quien es la persona encargada de ejecutar las funciones correspondientes al área de Recursos Humanos dentro de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Universo 2: Lo conformaron los ochenta trabajadores que se desempeñan en un determinado puesto dentro de la organización.

Universo 3: Se tomaron a las personas encargadas del recurso humano en las empresas del sector que cumplen con las características homogéneas al caso ilustrativo y que son competidores directos dentro del mercado.

Se presenta un listado de las empresas según el registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). **Ver Anexo N° 1**

b. Muestra

La selección de la muestra del **Universo 1**, se obtuvo mediante un censo realizado a la Gerente de Ventas, utilizando el instrumento de la guía de entrevista.

Para la obtención de la muestra del **Universo 2**, se aplicó el Muestreo Aleatorio Simple.

A continuación, se presenta el respectivo cálculo utilizando la fórmula de población finita; ya que, según se mencionó anteriormente, el universo 2 está compuesto por ochenta personas.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

P = Probabilidad de éxito: porcentaje aproximado de la población que cumple con los requisitos establecidos para la investigación.

Q = Probabilidad de fracaso: proporción del universo de referencia que no presenta las características en estudio.

Z = Representa el intervalo en el cual se esperan encontrar las características de las variables en indagación. Se determina a partir del nivel de confianza el cual se divide entre dos y el dato obtenido es buscado en las tablas de distribución normal.

E = Error muestral aceptado de antemano (Asevera que los resultados serán verdaderos en un 95% para la población del cual se extraerá la muestra)

N = Tamaño de la población.

NOTA: Para el respectivo cálculo de la muestra se excluyó a la Gerente de Ventas del caso ilustrativo, debido a que es parte del **Universo 1** y se le realizó una entrevista, por lo que la población fue de ochenta personas que laboran en la organización.

Sustituyendo en la fórmula:

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

Z = 95% =0.95; **Z** = (0.95/2) =0.475; **Z** =1.96 al ubicarlo en la tabla de la curva normal.

$$E =5\%; E = 0.05$$

$$N = 80$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (80)}{(80 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 66.35 \approx 66$$

El resultado refleja una muestra a encuestar de sesenta y seis personas que laboran en Industrias Alimenticias Monteco.

La selección de la muestra del **Universo 3**, se realizó mediante un censo dirigido a las personas encargadas del recurso humano de las empresas competidoras del caso ilustrativo, utilizando el instrumento de la encuesta.

10. Tabulación y análisis de datos

Al recopilar la información proporcionada por la empresa objeto de estudio mediante los instrumentos utilizados para dicha función, se efectuó el procesamiento de la información obtenida haciendo uso del paquete informático Microsoft Excel, para ello se elaboró una tabla de frecuencia absoluta y relativa para cada interrogante, y se generó una representación gráfica que facilitó la comprensión de los datos obtenidos.

Posteriormente a la tabulación de la información, se procedió al análisis e interpretación de los datos procesados, con el objetivo de identificar la situación de la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.

F. Descripción del diagnóstico de la situación en que se desarrollan los procesos de Gestión de Recursos Humanos en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.

1. Análisis de identidad

a. Filosofía Institucional

(1) Misión y Visión

Según los resultados obtenidos, se identificó que la empresa cuenta con una misión y visión definida, que se le da a conocer verbalmente al personal al momento de ingresar a la organización, con el fin de comunicar su razón de ser y los objetivos que pretende alcanzar en un plazo determinado. Sin embargo, solo el 36% de los trabajadores conocen este apartado de la filosofía institucional, debido a que la misión y visión únicamente se encuentran visibles en las oficinas del área

administrativa dentro de la organización, situación que ha provocado que los empleados no se identifiquen con la actividad a la que se dedica la empresa y lo que quiere lograr. **(Ver anexo N° 5, literal D de los Datos Generales)**

(2) Principios y Valores

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que un 17% de los colaboradores encuestados tienen conocimiento sobre los propósitos que orientan sus actitudes y los mantienen vinculados a los objetivos comunes de la organización. Además, se observó que al igual que la misión y visión, únicamente se encuentran visibles en un lugar no adecuado, donde no es muy frecuente que ingrese personal de otras áreas. **(Ver anexo N° 5, literal D de los Datos Generales)**

(3) Productos que ofrece

Con base a la información obtenida, se identificó que la mayoría del personal encuestado indicó que conoce todos los productos alimenticios que la empresa produce, comercializan y distribuyen en el mercado, satisfaciendo de esta manera determinadas necesidades que tienen los clientes que lo adquirirán. **(Ver anexo N° 5, literal D de los Datos Generales)**

(4) Estructura Organizativa

Se diagnosticó que la empresa cuenta con una estructura organizativa definida que muestra la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades dentro de la organización. La mayoría de los trabajadores manifestaron que al igual que los demás aspectos de la filosofía, la estructura organizativa, se les dio a conocer de manera verbal al momento de ingresar a la empresa, y que ésta no se encuentra en un lugar visible, lo cual ha dificultado que los empleados identifiquen las unidades de mando a las que deben reportarse. **(Ver anexo N° 5, literal E de los Datos Generales; Y Anexo N° 3, pregunta 5)**

2. Análisis sobre la Gestión del Recurso Humano

a. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

(1) Reclutamiento

Según los resultados obtenidos, es del conocimiento de la mayoría de trabajadores, que la empresa cuenta con una fuente de reclutamiento definida, principalmente utiliza el personal que ya labora en la empresa y las recomendaciones por parte de otros trabajadores, aunque en algunas ocasiones, también se hace uso de bolsas de trabajo y ferias de empleo. Para el caso de los medios que la empresa utiliza para el reclutamiento del personal se especificaron los archivos de hojas de vida, sitios web y carteleras informativas. El proceso de reclutamiento que se realiza es primeramente el llenado de una solicitud de empleo, posteriormente, la entrega de los documentos respectivos, luego una entrevista con el jefe del área a la que aplica, y por último una prueba poligráfica. Todo esto se ha realizado, con la dificultad de que la organización no cuenta con un Gerente de Recursos Humanos, y que la persona encargada que desempeña las funciones de ese puesto es la Gerente de Ventas. **(Ver anexo N° 5, pregunta 1, 2 y 4; Y Anexo N° 3, pregunta 6,7,9 y 10)**

(2) Selección

Por medio de la investigación, se identificó que la empresa desarrolla un proceso e implementa técnicas de selección de personal; sin embargo, para realizarlo no posee a un profesional en el área de Recursos Humanos. También se determinó que las técnicas de selección que la empresa implementa, se realizan de manera verbal, debido a que no poseen instrumentos definidos de forma escrita que puedan ser utilizados por la persona encargada de llevar a cabo el proceso, situación que ha provocado que la persona seleccionada no sea la indicada para desempeñar las actividades del puesto vacante. **(Ver anexo N° 5, pregunta 5; Y Anexo N° 3, pregunta 11)**

(3) Inducción

De acuerdo a los resultados de la investigación, se determinó que la organización no posee un proceso de inducción, de igual forma no cuenta con un profesional capacitado que lo desarrolle, únicamente en algunas ocasiones se designa a una persona para dar a conocer los aspectos laborales importantes al momento de la incorporación, todo se ha realizado únicamente de manera verbal, ya que la organización no dispone de un documento formal que respalde dicho proceso; como consecuencia, no todos los trabajadores recibieron la misma información sobre los aspectos laborales que deberían conocer. **(Ver anexo N° 5, pregunta 7; Y Anexo N° 3, pregunta 12 y 15.)**

b. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

(1) Análisis y descripción de puestos

Según los resultados obtenidos en la investigación, se identificó que la organización no posee un manual de descripción de puestos que contenga y les muestre los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto, así como también las tareas y responsabilidades a desempeñar por parte del personal que va ingresar a la empresa. Los encuestados manifestaron que únicamente se les dieron a conocer sus actividades mediante explicación verbal y observación directa. **(Ver anexo N° 5, pregunta 8; Y Anexo N° 3, pregunta 14)**

(2) Evaluación del desempeño

Según la información recolectada, se determinó que la organización posee un formato para evaluar el desempeño del personal, no se compartió que método se utiliza específicamente, pero se manifestó que dicho instrumento esta desactualizado desde hace 4 años, y que la persona designada de desarrollarlo e implementarlo cada mes, es la Gerente de Ventas. La finalidad de realizar una

evaluación del desempeño es valorar la actuación de cada trabajador en su puesto de trabajo; sin embargo, se identificó que se aplica un instrumento de evaluación sin un método definido, lo cual no ha permitido obtener información certera del desempeño de cada trabajador en función de las actividades que ejecuta. **(Ver anexo N°5, pregunta 12 y 13; Y Anexo N°3, pregunta 22, 23, 24, 25)**

c. Subsistema de Retención de Recursos Humanos

(1) Planes de prestaciones sociales como estrategias de retención

Por medio del desarrollo de la investigación se determinó que la empresa brinda a sus empleados las prestaciones sociales establecidas por la ley, además cuenta con una prestación social extra como estrategia de retención, la cual consiste en un plan asistencial que posee un seguro de vida para el personal que labora en la empresa, dicho seguro cubre cualquier altercado que pueda sufrir dentro o fuera de las instalaciones de la organización. **(Ver anexo N° 5, pregunta 16 y 17; Y Anexo N°3, pregunta 27)**

d. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

(1) Capacitación

Según la investigación efectuada, la organización realiza capacitaciones mediante los servicios externos de INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), sin tener una periodicidad establecida. Estas capacitaciones son enfocadas al área de trabajo del personal, con el fin de contribuir al desarrollo de sus conocimientos y habilidades para el desempeño de sus actividades en el puesto. También, el personal encuestado manifestó que le gustaría recibir capacitaciones en otras áreas ajenas a sus responsabilidades, que podría ser en operaciones, ventas o administrativa y financiera, con el fin de ser capaces de desempeñarse en otros

puestos y poder ser candidatos a ocupar otras plazas dentro de la organización. (Ver anexo N° 5, pregunta 9 y 10; Y Anexo N° 3, pregunta 17, 18, 20)

e. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

(1) Banco de datos

De acuerdo a la información obtenida durante la investigación, la empresa cuenta únicamente con un registro de expediente físico que muestra la información personal de cada trabajador, pero no cuenta con una base de datos que permita la consulta rápida y eficiente sobre los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y documentos generales de cada empleado, en el cual sea posible codificar y filtrar al personal que cumpla con las condiciones del puesto de trabajo designado. (Ver anexo N° 3, pregunta 26)

3. Análisis FODA

a. Análisis Interno

Se identificaron como fortalezas, los factores positivos con los que cuenta la empresa, tales como los recursos que se controlan, capacidades, habilidades o actividades que se desarrollan. Y como debilidades las áreas de mejora de la organización.

(1) Fortalezas

- **Estabilidad laboral**

Los colaboradores de la empresa aseguraron que hay estabilidad laboral ya que el personal más antiguo en su mayoría tiene más de 6 años de laborar en ella y no se les ha presentado ninguna situación que pueda poner en riesgo la relación laboral entre trabajador y empleador. (Ver anexo N° 5, literal C de los Datos Generales.)

- **Crecimiento laboral**

La principal fuente de reclutamiento utilizada por la empresa es la recomendación de parte del personal que labora actualmente en ella, además se identificó que la organización hace uso de las promociones internas mediante las cuales aprovecha el conocimiento, experiencias y habilidades del personal, para cubrir plazas vacantes de puestos en otras áreas o de mayor nivel jerárquico. Esta promoción se da luego de verificar que las personas cumplen con los requisitos para optar al nuevo cargo. **(Ver anexo N° 5, pregunta 1.)**

- **Disponibilidad de recursos materiales**

Los empleados que laboran en la empresa, manifestaron que poseen los recursos financieros, materiales y tecnológicos suficientes, los cuales son esenciales para desempeñar las actividades diarias, con el fin de alcanzar y cumplir los objetivos organizacionales propuestos. **(Ver anexo N° 5, pregunta 11.)**

(2) Debilidades

- **Reconocimientos**

Según los datos obtenidos, la organización no brinda ningún tipo de reconocimiento a sus colaboradores por su trabajo realizado, lo que puede causar desmotivación e insatisfacción en los empleados y reflejarse directamente en los resultados. En consecuencia, provocar menor productividad y mayores conflictos entre los trabajadores. La falta de reconocimiento por un trabajo bien hecho y la ausencia de empatía por los empleados forman parte de las principales causas que promueven la deserción laboral dentro de la organización. **(Ver anexo N° 5, pregunta 14.)**

- **Asignación de tareas y responsabilidades**

Dado que la organización no cuenta con un manual de descripción de puestos, se ha dificultado dar a conocer al personal el perfil que se requiere y el detalle de las tareas y las responsabilidades a desarrollar en dicho puesto. Es por ello que se han utilizado

otras formas para mostrar las actividades a desempeñar, que consumen más tiempo y son más difíciles de comprender. Estas son la explicación verbal y la observación directa. **(Ver anexo N° 5, pregunta 8; Y Anexo N° 3, pregunta 14)**

- **Inducción**

No todo el personal que labora en la organización fue informado con los mismos aspectos laborales que necesitan saber sobre la organización. A la mayoría del personal se les dio a conocer la filosofía institucional de la empresa y una descripción de las actividades y responsabilidades que deben cumplir, mientras que solo a unos pocos se les dio un recorrido por las instalaciones y una presentación ante el personal que ya labora en la empresa. Esto muestra un proceso desorganizado al momento de dar a conocer los aspectos laborales al personal que se incorporará a la organización. **(Ver anexo N° 5, pregunta 7; Y Anexo N° 3, pregunta 12)**

- **Experiencia previa**

La experiencia previa es un requisito importante que se debe poseer para que una persona pueda optar a un determinado puesto de trabajo; sin embargo, a la mayoría de personal que labora en la organización, no se le exigió este requisito como indispensable, independientemente del área a la que pertenezcan, lo que ha generado a la empresa un gasto extra y una inversión de tiempo y esfuerzo, en formar y entrenar a la persona postulada al puesto. **(Ver anexo N° 5, pregunta 3)**

- **Rotación de personal**

De acuerdo a la información proporcionada por la Gerente de Ventas para investigación, se manifestó que aproximadamente de 3 a 5 personas del área de operaciones se retiran de la organización cada mes, debido a que no se le brinda un entrenamiento en el cual pueda aprender a utilizar adecuadamente los instrumentos y equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo.

b. Análisis Externo

Se tomaron los factores que no son generados por la organización y que representan oportunidades para la misma y como amenazas los factores que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

(1) Oportunidades

- **Capacitaciones**

Dado que la organización brinda capacitaciones enfocadas al área de trabajo del personal mediante los servicios externos de INSAFORP, se podría gestionar con la institución, para que implementen un programa en el que no solo se le capacite a cada trabajador en el área en que se desempeña, sino también en otras áreas ajenas a sus responsabilidades, ya sea en operaciones, ventas o administrativa y financiera, creando una oportunidad para ellos de cubrir puestos en otras áreas del mismo o de mayor nivel jerárquico.

- **Personal para prácticas profesionales**

Realizadas por estudiantes universitarios o de academias de cocina, con el fin de adquirir conocimientos teóricos y prácticos, y a su vez apoyar las labores realizadas y aportar ideas dentro de las áreas de la organización que lo requiera. Al finalizar las prácticas, estas personas pasarán a formar parte de una base de datos que será utilizada como una fuente de reclutamiento externo. Esto con el fin de agilizar los procesos de reclutamiento, cuando la organización lo demande.

(2) Amenazas

- **Prestaciones**

Según la información recolectada, se determinó que la organización únicamente brinda una prestación social extra a las establecidas por la ley, pero no implementa incentivos ni crea nuevas estrategias de retención que motiven al personal a

permanecer en la empresa. Esto debido a que no cuenta con un Gerente de Recursos Humanos que realice dichas actividades, como consecuencia los trabajadores buscan mejores oportunidades laborales en las empresas competidoras dentro de la industria. (Ver anexo N° 7, pregunta 16 y 17)

- **Suspensión de contratos causado por la pandemia**

La crisis económica derivada de la pandemia ha causado la suspensión parcial de las actividades productivas de la organización, lo que ha generado una disminución en los ingresos, repercutiendo directamente en los empleados, ya que la empresa no tiene la capacidad de cubrir con las obligaciones salariales del total de los trabajadores, lo que provocó reducciones en el personal que compone la organización.

4. Alcances de la investigación

- Para la investigación realizada en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. se recolectó información a través de instrumentos elaborados con la finalidad de establecer el diagnóstico de la situación actual, mediante el cual fue posible determinar la elaboración de la propuesta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuirá a fortalecer el desempeño del personal.
- Para la realización de esta investigación se contó con la colaboración de la empresa Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., la cual proporcionó la información necesaria para su utilización.
- Se tomó en cuenta la colaboración de la licenciada Angélica Leiva quien es la Gerente de ventas de la empresa, ya que fue la mediadora para recolectar la información a nivel del personal administrativo, ventas y producción.
- Implementación de los procesos como reclutamiento, selección, inducción, retención y evaluación del desempeño del personal, dichos procesos servirán

como herramienta administrativa para colocar al personal idóneo según el área que lo solicite.

- Se logró recolectar toda la información por parte de los colaboradores de la empresa a pesar de las adversidades que se viven actualmente y a su vez se le permitió al equipo investigador dar seguimiento al tema implementado hacia la empresa.

5. Limitantes de la investigación

Para el desarrollo del siguiente estudio se tuvieron inconvenientes para llevarlo a cabo de manera satisfactoria, los cuales se detallan a continuación:

- Debido a la pandemia mundial que se vive actualmente del COVID-19 y la situación económica y operacional, se dificultó la recolección de datos, ya que la empresa suspendió sus operaciones, y al volver, no lo hicieron con total normalidad, por lo que se requirió extender el tiempo para recolectar la información de cada uno de los colaboradores, y así continuar con la investigación.
- Durante la recolección de datos a los colaboradores se les proporcionó de manera virtual el instrumento a utilizar pero la mayoría no contaba con internet en sus casas, debido a ello, se tomó la decisión de hacer de manera presencial la recolección de la información, lo que se dificultó ya que fue necesario hacer varias visitas porque no todos los colaboradores ejercían sus actividades diariamente, sino que por medio de dos grupos, la mitad de los colaboradores laboraba en los días lunes, martes y miércoles y la otra mitad jueves y viernes.
- Al realizar el levantamiento de cada uno de los puestos que se encuentran dentro de la organización, se dificultó la recolección de información del personal operativo ya que no brindaron información específica acerca del

equipo y maquinaria utilizada para los procedimientos realizados en la elaboración de productos.

- Al momento de determinar la muestra dio como resultado de un total de 66 personas que se debían encuestar, pero en vista de la situación actual de pandemia que se está viviendo, se encontró en la empresa una reducción de personal pudiendo así solo encuestar a un total de 47 personas a nivel administrativo, ventas y producción.

6. Conclusiones y recomendaciones

a. Conclusiones

1. La organización no posee definidos los procesos de reclutamiento, selección e inducción, que permitan escoger al personal idóneo y la vez conocer los aspectos laborales importantes al momento de ingresar a la empresa, esto se debe a que no posee un Gerente de Recursos Humanos que ejecute dichos procesos, únicamente se designa a una persona para realizar dichas funciones.
2. La empresa no posee un manual de descripción de puestos que especifique los conocimientos, habilidades y responsabilidades que requiere el empleado para desempeñar sus labores, lo que dificulta la ejecución de sus funciones. También se determinó que la organización posee un instrumento para evaluar el desempeño del personal; sin embargo, no posee un método definido y se encuentra desactualizado.
3. Industrias Alimenticias Monteco posee una filosofía institucional definida; sin embargo, únicamente un porcentaje reducido de sus colaboradores la conocen, debido a que se realiza un proceso desorganizado al momento de dar a conocer los aspectos laborales, situación que provoca que los

empleados no se identifiquen con la actividad a la que se dedica la empresa y lo que quiere lograr.

4. La empresa no brinda incentivos y solo implementa una estrategia para retener al personal, lo que le dificulta conservar el Recurso Humano que poseen; por tanto, no los motiva a permanecer dentro de ella por un período de tiempo prolongado, aumentando así la rotación del personal.
5. La organización capacita a su personal mediante los servicios externos de INSAFORP, sin embargo, no cuenta con una periodicidad establecida ni una programación definida en la que se indiquen las áreas en las que se debe capacitar al personal.

b. Recomendaciones

1. Contratar a una persona a quien se le asignen las funciones de Gerente de Recursos Humanos, que sea capaz de diseñar e implementar las acciones necesarias en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de manera adecuada.
2. Elaborar un manual de descripción de puestos que contenga los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar sus actividades en el puesto asignado. Y a la vez realizar una actualización de la evaluación del desempeño que permita obtener información certera del personal en un área determinada.
3. Implementar campañas y canales de comunicación que incluyan la presentación y promoción de los diferentes aspectos que componen la filosofía organizacional con el fin de que los trabajadores hagan propia la filosofía al grado que la vivan día a día en el desempeño de sus actividades.

4. Crear e implementar más estrategias que motiven al personal a permanecer dentro de la organización, para que se sientan respaldados, con el fin de garantizar la productividad en cada una de las áreas de trabajo.
5. Establecer un proceso de capacitación en el que se planifique la periodicidad en la que se van a desarrollar las capacitaciones, tomando como base la evaluación del desempeño para identificar las áreas en las que se necesita incrementar la productividad con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

Capítulo III: Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal en la mediana empresa dedicada a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, en el área metropolitana de San Salvador.

A. Importancia de la propuesta

Debido al auge de las empresas dedicadas a la elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros, surge la necesidad de implementar en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permitirá desarrollar los procesos de Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría de Recursos Humanos, los cuales contribuirán a fortalecer el desempeño laboral en la empresa mediante la incorporación de personas idóneas, los procesos que estos desarrollan como parte de su trabajo y la adecuada medición del desempeño que garantice potenciar habilidades que faciliten lograr los objetivos organizacionales.

B. Objetivos

1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal que labora en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. mediante la incorporación de un Gerente que implemente los procesos de Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría de Recursos Humanos.

2. Objetivos específicos

Reestructurar la misión, visión, valores, principios y estructura organizacional, que permita a los colaboradores identificarse con la actividad a la que se dedica la empresa y lo que quiere lograr.

Elaborar una propuesta en la cual se definan los procesos de Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría de Recursos Humanos, con el fin de crear una herramienta que facilite el ingreso del personal idóneo y contribuya a fortalecer el desempeño del personal que labora en la empresa.

Desarrollar un plan de implementación en el cual se describan los Recursos Humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

C. Propuesta de filosofía organizacional

Con los aspectos determinados en el diagnóstico de la situación actual, se propone la filosofía organizacional, compuesta por un conjunto de elementos que le permiten a la empresa identificarse con la actividad a la que se dedica y lo que quiere lograr. A continuación, se presenta cada uno de ellos:

1. Misión

Somos una empresa comprometida a la elaboración y comercialización de productos alimenticios de calidad que aporten un alto valor nutricional, y que satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores.

2. Visión

Ser una empresa líder en la producción, comercialización, y distribución de productos alimenticios, socialmente responsable y comprometida a mejorar continuamente la calidad en cada uno de los procesos productivos, desarrollándolos con eficiencia y eficacia, con el fin de permanecer y crecer en el mercado.

3. Valores

- ✓ Responsabilidad: Es clave en la consecución de objetivos, ya que, si cada colaborador cumple con sus actividades, es eficiente y responde ante ellas, facilitará el buen funcionamiento de su equipo de trabajo.
- ✓ Liderazgo: Es escuchar, comunicar, retroalimentar y desarrollar en los demás, acciones claras que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Compromiso: Es tomar conciencia sobre la importancia de cumplir con el desarrollo del trabajo asignado dentro del tiempo estipulado.
- ✓ Responsabilidad Social: Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes.
- ✓ Flexibilidad: Es adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.
- ✓ Honestidad: Es actuar con rectitud y sinceridad en todas las circunstancias y actividades que se realizan dentro y fuera del entorno laboral.

4. Principios

- ✓ Debemos reconocer a Jesús como nuestro único Señor.
- ✓ Garantizar la satisfacción de clientes y consumidores con los productos que se ofrecen.
- ✓ Cumplir al pie de la letra la normativa legal que rige a la empresa.
- ✓ Trabajar con dedicación, empeño y orden en cada una de las actividades diarias, buscando la orientación al logro.
- ✓ Aceptar y entender las diferentes formas de actuar y de pensar de los proveedores, clientes y personal, protegiendo los principios y valores de la empresa.
- ✓ Reconocer que los clientes y proveedores forman parte importante del éxito, por lo que se deben fomentar relaciones comerciales de largo plazo.
- ✓ Tomar decisiones con la activa participación de todas las personas involucradas en el asunto, y en base a criterios objetivos, cuantificables y analíticos.
- ✓ Trabajar en equipo para lograr mayor eficiencia en cada uno de los procesos que se realizan día a día.
- ✓ Generar valor en todas las actividades realizadas para beneficio del personal y accionistas, con productividad, trabajo en equipo y optimizando los recursos.
- ✓ Debemos buscar con perseverancia la mejora continua de todos los procesos, productos y servicios de la empresa.

5. Estructura Organizativa Propuesta

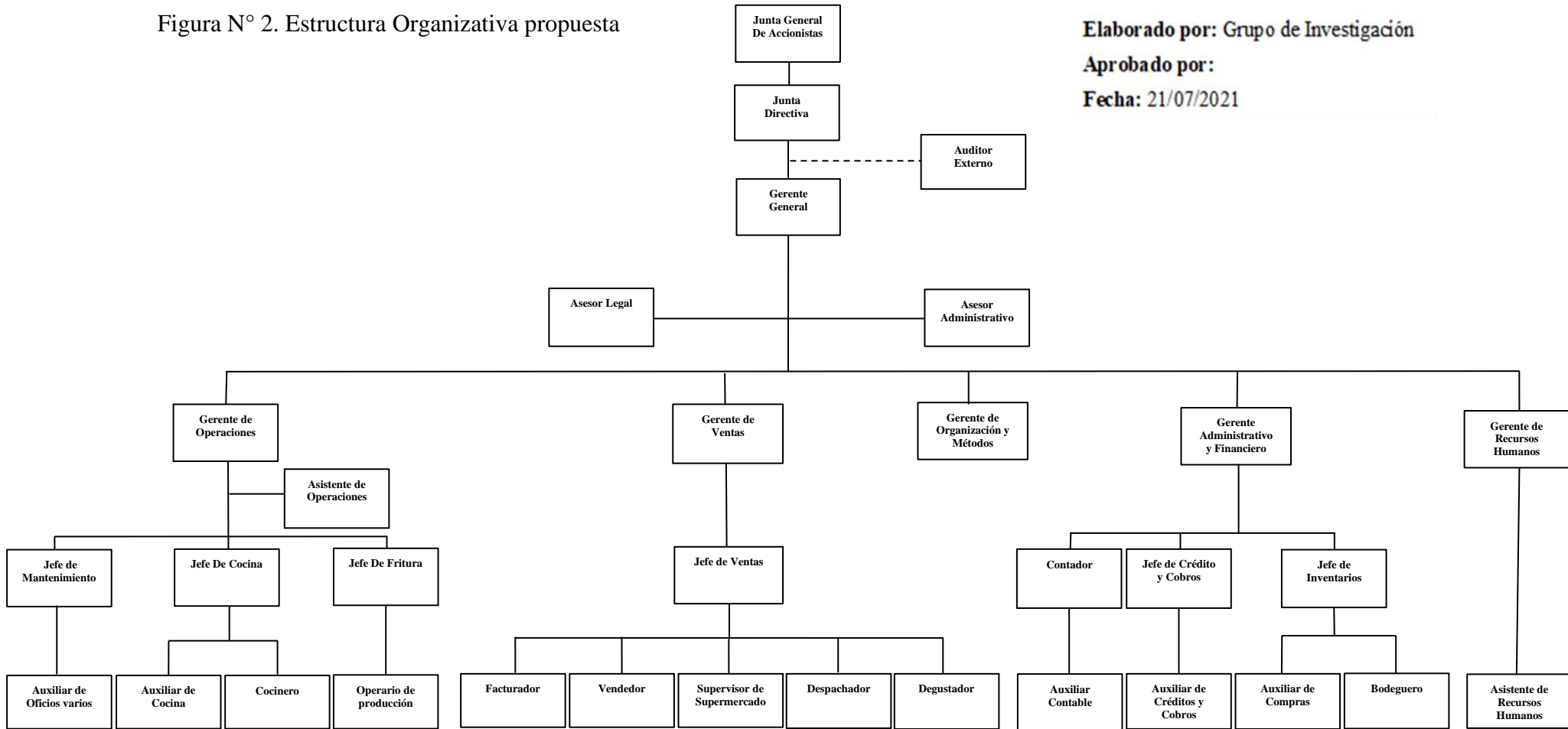
Se presenta la siguiente propuesta de la estructura Organizativa para Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V., en la cual se detallan las áreas y las jerarquías de cada una de ellas, se propone la contratación de un Gerente y un Asistente de Recursos Humanos.

Figura N° 2. Estructura Organizativa propuesta

Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por:

Fecha: 21/07/2021



Simbología:

Puestos de la empresa

Puesto propuesto: **Gerente de Recursos Humanos**

Líneas de mando o autoridad jerárquica |

Relación lineal —

Auditoría externa - - -

Descripción del organigrama:

A continuación, se detallan los niveles que componen la estructura organizativa:

Nivel Directivo: Está conformado por los miembros de la Junta General de accionistas, quienes son los que aportan el capital para el funcionamiento de la organización, la Junta Directiva y el Gerente General.

Nivel de asesoramiento o staff: Integrado por un Auditor Externo, un Asesor Legal y un Asesor Administrativo.

Nivel Ejecutivo: Se encuentran los Gerentes encargados de cada área, los cuales son: Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas, Gerente de Organización y Métodos, Gerente Administrativo y Financiero y Gerente de Recursos Humanos, quienes son los responsables de planear y dirigir al personal a su cargo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Nota: Actualmente el organigrama presenta un puesto denominado únicamente como “Organización y Métodos”. Para la propuesta de estructura organizativa, el puesto se denomina como Gerente de Organización y Métodos.

Así mismo se propone la reubicación del puesto “jefe de Recursos Humanos” que en el organigrama actual se encuentra bajo autoridad del Gerente Administrativo y Financiero. Su reubicación se efectuó al nivel directivo, bajo el nombre de Gerente de Recursos Humanos, este se encargará de ejecutar los procesos de Administración de Recursos Humanos que se desarrollen en la organización.

Nivel Operativo: Comprende al personal que desempeña sus actividades en cada área de la empresa, ya sea en operaciones, ventas o administración y finanzas. Operaciones está compuesto por: jefe de cocina, cocineros, auxiliares de cocina, jefe de fritura, operarios de producción, jefe de mantenimiento y auxiliar de oficios varios, quienes realizan las actividades relacionadas con la elaboración de los productos que se van a comercializar y labores de mantenimiento y limpieza de equipos e instalaciones. Ventas está compuesto por: jefe de ventas, recepcionista, vendedor, supervisor de supermercado, degustador y despachador, el personal de esta área se encarga de

promocionar, comercializar y entregar los diferentes productos que ofrece la organización. Administración y finanzas, está conformado por: contador, auxiliar contable, jefe de créditos y cobros, auxiliar de créditos y cobros, jefe de inventarios auxiliar de compras, y auxiliar de bodega.

Notas: De acuerdo a la estructura organizativa proporcionada por la empresa, el puesto de oficios varios, se encontraba como subordinado del jefe de Recursos Humanos, pero según el levantamiento del puesto efectuado por el grupo de investigación, se determinó que recibe órdenes del Encargado de Mantenimiento, por lo tanto, se propone una reubicación en el organigrama.

Así mismo se propone el renombramiento de algunos puestos de la empresa sin modificar las funciones descritas en el manual de puestos. El encargado de mantenimiento se denomina en la propuesta como jefe de mantenimiento. Oficios varios se nombra como auxiliar de oficios varios. El puesto de operario, se designa en la propuesta como operario de producción. El puesto denominado Recepcionista Facturación, para la propuesta de estructura organizativa se nombra como facturador. El puesto de coordinador de inventarios se denomina como jefe de inventario y el puesto de compras se nombra para la propuesta como auxiliar de compras.

Se propone la creación del puesto llamado jefe de ventas, quien tendrá a su cargo al facturador, vendedor, supervisor de supermercados, degustador y despachador.

Se propone también la creación del puesto de Asistente de Recursos Humanos, para asistir en las funciones al Gerente de Recursos Humanos e interactuar en los procesos de Administración de Recursos Humanos que se desarrollan en la organización. Las funciones se le atribuirán hasta que se contrate, antes de eso el Gerente de Recursos Humanos asumirá todas las funciones.

La organización únicamente está interesada en la contratación del Gerente de Recursos Humanos, pero para una contratación futura de un asistente, ya se incluye la propuesta en el organigrama junto con el perfil deseado y las funciones a desempeñar en el manual de descripción de puestos.

D. Propuesta para la contratación del Gerente de Recursos Humanos

La siguiente propuesta tendrá como finalidad contratar a la persona idónea que desempeñe las funciones relacionadas a la Administración de Recursos Humanos.

1. Descripción general

Se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades correspondientes con la Administración de Recursos Humanos dentro de Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V., tales como integración, organización, retención, desarrollo y auditoría.

2. Funciones

- Desarrollar e implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción que garantice la incorporación del personal a la empresa.
- Elaborar la solicitud de requisición de personal y detallar los pasos que se deben llevar a cabo para el reclutamiento.
- Realizar pruebas de conocimientos específicas y generales a los candidatos seleccionados.
- Realizar entrevistas preliminares a los candidatos seleccionados y de acuerdo a los resultados obtenidos, seleccionar a la persona idónea para el puesto que se solicita.
- Elaborar el manual de inducción con el fin de orientar y dar a conocer aspectos generales de la empresa al nuevo personal que se incorpore.
- Elaborar el manual de descripción de cada uno de los puestos dentro de la organización que garantice el cumplimiento de las actividades de la nueva persona que ingrese a la empresa.
- Elaborar e implementar la evaluación del desempeño mediante el método de escalas gráficas por utilización de puntos, que permita medir el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo y su contribución a la organización.

- Diseñar estrategias de retención que permitan atraer y conservar el Recurso Humano, motivándolos a permanecer dentro de la empresa por un período de tiempo prolongado.
- Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada área de la empresa.
- Crear una base de datos que permita respaldar la información personal de todos los empleados de la organización, así como también información referente a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.
- Coordinar con cada uno de los encargados de cada área, la calendarización de las vacaciones anuales de cada empleado.
- Actualizar la información para la elaboración de las planillas de pago de salarios de los empleados, y brindárselo a la persona encargada de la elaboración de éstas.

3. Requisitos

- Licenciatura en Administración de Empresas.
- De 3 a 5 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
- Con conocimientos en los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos.

4. Presupuesto mensual

Tabla N° 1. Presupuesto mensual para la contratación del Gerente de Recursos Humanos

Descripción	Porcentaje	Total
Salario		\$ 600.00
Aporte patronal ISSS	7.5%	\$ 45.00
Aporte patronal AFP	7.75%	\$ 46.50
Aporte patronal INSAFORP	1%	\$ 6.00
Total mensual		\$ 697.50

Fuente: *Elaboración propia*

NOTA: En la investigación realizada, al consultar diferentes ofertas en bolsas de trabajo se determinó que los puestos homogéneos a éste, están valorados entre \$700 a \$900. Por lo que, como grupo se sugiere que el salario ofertado para esta plaza sea de \$700, pero de acuerdo a la reunión sostenida con la Gerente de Ventas de la Empresa, manifestó que en este momento únicamente tiene autorizado pagar \$600 de salario mensual para este puesto.

5. Presupuesto anual

Tabla N° 2. Presupuesto anual para la contratación del Gerente de Recursos Humanos

Descripción	Porcentaje	Total
Salario Anual		\$ 7,200.00
Aporte patronal ISSS	7.50%	\$ 540.00
Aporte patronal AFP	7.75%	\$ 558.00
Aporte patronal INSAFORP	1%	\$ 72.00
Vacaciones		\$ 390.00
Aporte patronal ISSS Vacaciones	7.50%	\$ 29.25
Aporte patronal AFP Vacaciones	7.75%	\$ 30.23
Aporte patronal INSAFORP Vacaciones	1%	\$ 3.90
Aguinaldo		\$ 300.00
Total anual		\$ 9,123.38

Fuente: Elaboración propia

E. Propuesta para la contratación del Asistente de Recursos Humanos

La siguiente propuesta tendrá como finalidad contratar a la persona idónea que asista en el desempeño las funciones relacionadas a la Administración de Recursos Humanos.

La organización únicamente está interesada en la contratación del Gerente de Recursos Humanos, pero para una contratación futura del asistente, se incluye la propuesta del perfil deseado que contiene las funciones a desempeñar, requisitos y presupuesto para su contratación.

1. Descripción general

Se encargará de apoyar y brindar asistencia al Gerente de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento, selección e inducción que garanticen la incorporación del personal a Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V.

2. Funciones

- Revisar las hojas de vida de los candidatos que se postulan para ocupar un puesto dentro de la organización.
- Notificar mediante correo electrónico o llamada telefónica a los aspirantes para que se presenten a la empresa en la fecha y hora programada para realizar la entrevista preliminar previamente diseñada.
- Colaborar en la realización del manual de inducción con el fin de orientar y dar a conocer aspectos generales de la empresa al nuevo personal que se incorpore.
- Contribuir en la elaboración del manual de descripción de cada uno de los puestos dentro de la organización que garantice el cumplimiento de las actividades del personal que ingrese a la empresa.
- Actualizar la base de datos que permita respaldar la información personal de todos los empleados de la organización, así como también información referente a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.
- Gestionar con los gerentes de área, la calendarización de las vacaciones anuales de cada empleado.
- Actualizar la información para la elaboración de las planillas de pago de salarios de los empleados.

3. Requisitos

- Estudiante Universitario de segundo o tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas.
- 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.

- Con conocimientos en los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos.

4. Presupuesto mensual

Tabla N° 3. Presupuesto mensual para la contratación del Asistente de Recursos Humanos

Descripción	Porcentaje	Total
Salario		\$ 365.00
Aporte patronal ISSS	7.5%	\$ 27.38
Aporte patronal AFP	7.75%	\$ 28.29
Aporte patronal INSAFORP	1%	\$ 3.65
Total mensual		\$ 424.31

Fuente: Elaboración propia

5. Presupuesto anual

Tabla N° 4. Presupuesto anual para la contratación del Asistente de Recursos Humanos

Descripción	Porcentaje	Total
Salario Anual		\$ 4,380.00
Aporte patronal ISSS	7.50%	\$ 328.00
Aporte patronal AFP	7.75%	\$ 339.45
Aporte patronal INSAFORP	1%	\$ 43.80
Vacaciones		\$ 237.25
Aporte patronal ISSS Vacaciones	7.50%	\$ 17.79
Aporte patronal AFP Vacaciones	7.75%	\$ 18.39
Aporte patronal INSAFORP Vacaciones	1%	\$ 2.37
Aguinaldo		\$ 182.50
Total, anual		\$ 5,550.05

Fuente: Elaboración propia

F. Modelo de Gestión de Recursos Humanos

A través de este modelo, se desarrollarán los procesos de Administración de Recursos Humanos y se diseñarán los formularios a utilizar en cada uno. Esto contribuirá a que el Gerente de Recursos Humanos ejecute de manera eficiente las funciones que le que se le asignen y a fortalecer el desempeño laboral en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

1. Políticas del Subsistema de Administración de Recursos Humanos

- El proceso de reclutamiento y selección se ejecutará con igualdad, a manera de que todas las personas tengan la oportunidad de someterse a dichos procesos, sin importar su género o condición socioeconómica.
- Las plazas vacantes serán ocupadas principalmente por el personal que ya labora en la empresa, en caso de que no cumplan con el perfil deseado, se recurrirá a hacer uso del reclutamiento externo mediante recomendaciones o ferias de empleo.
- Los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento de personal, son la recepción de hojas de vida, carteleras informativas y sitios oficiales como su página web, Facebook e Instagram.
- Formarán parte del proceso de selección, únicamente los candidatos que cumplan con los requisitos exigidos para ocupar la plaza vacante.
- Las personas seleccionadas deberán someterse a una entrevista preliminar, pruebas de conocimientos y psicológicas, para determinar si son aptos para ocupar el puesto de trabajo.
- La inducción al personal contratado estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos y se realizará a través del manual de inducción y bienvenida que posee la organización.

- El análisis y descripción de los perfiles de cada puesto que componen la estructura organizativa, deberán ser actualizados anualmente, con la finalidad de que las funciones se estén ejecutando correctamente.
- Las evaluaciones de desempeño se realizarán cada año con el propósito de valorar el rendimiento de cada trabajador en su puesto de trabajo y serán ejecutadas por el Gerente de Recursos Humanos y los Gerentes de cada área.
- Las capacitaciones al personal serán programadas de acuerdo al área que pertenezcan, trimestralmente para Operaciones y Ventas, y anualmente para Organización y Administración.
- Toda la información del personal que forme parte de la organización, deberá ser registrada en la base de datos que permita una consulta rápida sobre cualquier proceso que se desarrolle.
- La base de datos debe actualizarse trimestralmente para tener control sobre los datos del personal, de esta manera se conocerá la información que probablemente los empleados cambien en un cierto tiempo.

2. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

a. Subsistema de Integración propuesto

(1) Descripción del proceso de reclutamiento

I. GENERALIDADES

Objetivo: Solicitar y proveer el personal idóneo para la empresa, así como también recibir toda la información de los solicitantes de los puestos de trabajo disponible, para que posteriormente se pueda planificar y ejecutar adecuadamente su ingreso a la organización.


Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos y Gerente que requiere cubrir la plaza.

II. PASOS A SEGUIR PARA INICIAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. El Gerente que requiere cubrir la plaza informa al Gerente de Recursos Humanos la necesidad de cubrir un puesto vacante.
2. El Gerente de Recursos Humanos emite la solicitud de requisición de personal para que sea completada por el solicitante. **(Ver formulario No. 1)**
3. El Gerente que requiere cubrir la plaza envía la solicitud de requisición de personal al Gerente de Recursos Humanos, en la que se especifica el puesto, requisitos que la persona debe poseer y funciones a desempeñar.
4. El Gerente de Recursos Humanos recibe la solicitud de requisición de personal y verifica que el documento presente los requerimientos y autorizaciones necesarias para iniciar el proceso.
5. Verifica la factibilidad de implementar reclutamiento interno o externo, analizando los costos que implicaría promover o contratar a una persona nueva.


6. El Gerente de Recursos Humanos determina las fuentes a través de las cuales la empresa realizará el proceso de reclutamiento. Se realiza reclutamiento interno, si el empleado cumple con los requisitos del puesto.
7. En caso de que la hoja de vida del candidato interno no cumpla con los requisitos, se procede a realizar reclutamiento externo, mediante recomendaciones, bolsas de trabajo o ferias de empleo.
8. Establece los medios en donde se publicará la oferta de empleo, que pueden ser en sitios oficiales como la página web de la empresa, Facebook, Instagram y carteleras informativas.
9. Publica la oferta de empleo a través de los medios previamente establecidos.
10. Recibe las hojas de vida de los candidatos a ocupar la plaza disponible, para analizarlas y determinar si aplican o no.
11. Notifica mediante correo electrónico o llamada telefónica a los aspirantes para que se presenten a la empresa en la fecha y hora programada para realizar la entrevista preliminar previamente diseñada.
12. Realiza la entrevista preliminar con la finalidad de conocer aspectos generales, personales y aspiraciones del candidato, para determinar si es apto de continuar en el proceso de selección. **(Ver formulario No. 2)**
13. Analiza los resultados de la entrevista y determina quienes serán los candidatos que formarán parte del proceso de selección, posteriormente les notifica mediante correo electrónico o llamada telefónica.

Formulario N° 1. Requisición de personal

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V	
Causa de la Solicitud		Justificación	
A. Puesto de Nueva Creación <input type="checkbox"/> B. Puesto Vacante <input type="checkbox"/>			
Nombre del Puesto			
Área		Horario	No. de Vacantes
Tipo de Contrato			
Permanente <input type="checkbox"/>		Eventual <input type="checkbox"/>	
En caso de Plazas Eventuales, especificar el tiempo de duración y nombre del Proyecto para el caso que corresponda			
Supervisa Personal			
A. Si <input type="checkbox"/> B. No <input type="checkbox"/>		No. de Posiciones a Supervisar <input type="text"/>	
Nombre del Supervisor Inmediato		Puesto del Supervisor Inmediato	
Requerimientos			
Formación académica			
Experiencia profesional			
Conocimientos requeridos			
Funciones Principales			
1.-			
2.-			
Rango de Edad		Género	
De ____ A ____ Años		<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	

Candidatos Probables						
Nombre	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos
Fecha de Ingreso Deseada			Sueldo			
Beneficios Adicionales a los de Ley						
ÁREA SOLICITANTE			GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			
Fecha de Contratación		Fecha de Evaluación		Tiempo que duró la vacante		

Formulario N° 2. Entrevista preliminar

 INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V.	
Guía de entrevista dirigida a	Implementada por:
(Nombre completo del candidato)	Gerente de Recursos Humanos
Objetivo	
Conocer la disponibilidad, intereses y conocimientos del candidato y transmitir información sobre la empresa y el puesto disponible, con el fin de determinar si continuará en el proceso de selección.	
Preguntas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su estado civil? 2. ¿Cuál es su lugar de residencia? 3. ¿Cómo se enteró del puesto vacante en la empresa? 4. ¿Cuál es su nivel de educación? 5. ¿Estudia actualmente? 6. ¿Posee experiencia laboral? 7. ¿En dónde fue su último lugar trabajo? 8. ¿Cuáles eran sus principales funciones? 9. ¿Cuáles son sus aspiraciones e intereses en esta empresa? 10. ¿Se siente capaz de desempeñarse en el puesto de trabajo? 	

(2) Descripción del proceso de Selección

I. GENERALIDADES

Objetivo: Buscar entre los candidatos reclutados a los que cumplan con los requisitos que contiene el perfil del puesto solicitado, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos, Especialista en Psicología y Gerente que requiere cubrir la plaza.

II. PASOS A SEGUIR PARA INICIAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL


1. El Gerente de Recursos Humanos emite y entrega la solicitud de empleo a los candidatos para que la completen oportunamente. **(Ver formulario No. 3)**
2. Recibe la solicitud de empleo y verifica que el aspirante cumpla con toda la documentación solicitada (Antecedentes penales, solvencia de PNC y exámenes médicos.) Si cumple con lo requerido, se procede a notificarle que continuará en el siguiente paso del proceso.
3. El Gerente de Recursos Humanos realiza la entrevista de selección, la cual debe ser precisa y específica, con el fin de evaluar la capacidad que posee el candidato para ocupar el puesto. **(Ver formulario No. 4)**
4. En coordinación con un especialista en psicología (opcional), se realiza el Test de personalidad sobre valores e intereses ZAVIC (*) a los candidatos que sean escogidos en la entrevista de selección.
5. Se efectúa el Test de habilidad mental NOVIS (*) a los candidatos que obtengan resultados satisfactorios en la prueba ZAVIC.
6. El Gerente de Recursos Humanos selecciona a los candidatos que obtengan los mejores resultados en las pruebas anteriores y procede a efectuar la prueba de conocimientos y habilidades específicas, diseñada por el Gerente de área que requiere cubrir la plaza.

7. El Gerente de Recursos Humanos compara y analiza los resultados obtenidos en las pruebas realizadas a los candidatos y posteriormente los convoca a la entrevista final.
8. El gerente que requiere cubrir la plaza realiza la entrevista final, la cual se centra en aspectos técnicos y específicos del puesto para determinar quién es el candidato que tiene mayor posibilidad de cubrir la plaza vacante.
9. El Gerente de Recursos Humanos analiza los resultados y toma la decisión de escoger al candidato que ocupará el puesto disponible.
10. Notifica por medio de correo electrónico o llamada telefónica al candidato que ha sido seleccionado para ocupar la plaza vacante, para que se presente a completar los trámites de su contratación y dar inicio al proceso de inducción.

(*) **NOTA:** Se recomienda realizar las pruebas de personalidad sobre valores e intereses ZAVIC y la prueba de habilidad mental NOVIS, mencionadas anteriormente. Estas se pueden consultar y descargar de forma gratuita en el correlativo número 125 y número 97 del siguiente enlace: <https://ayuda-psicologica-en-linea.com/psicologia-pdf/pruebas-psicometricas-pdf/>. Las pruebas mencionadas anteriormente contienen un instructivo para realizarla y los formatos para la evaluación e interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de que puedan ser implementadas por el Gerente de Recursos Humanos.

También se considera la opción de contratar los servicios externos de un especialista en psicología para realizar e interpretar los resultados obtenidos en dichas pruebas, por su formación y experiencia, con el fin de determinar si el candidato es apto de continuar en el proceso de selección para ocupar un puesto determinado dentro de la empresa.


Formulario N° 3. Solicitud de empleo

 INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V			
INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente y llene los espacios correspondientes. Escriba con letra de molde de forma clara, según el caso coloque una "X" en el espacio apropiado. Toda la información proporcionada será ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL .		FOTOGRAFÍA RECIENTE	
Fecha	Código asignado		
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Apellidos	Nombres	Apellido de casada	
Dirección exacta:			
Municipio	Departamento	Teléfono de contacto	
Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento	Edad	
Nacionalidad	Género	Afilación al ISSS	
		N° de Carné	
		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Estado civil	N° de DUI	N° de NIT	
N° de NUP	Fecha de expedición de DUI	N° de pasaporte	
Tipo de sangre	Licencia de conducir	Correo electrónico	
II. INFORMACIÓN FAMILIAR			
Nombre del cónyuge	Ocupación	Edad	Teléfono
Nombre del padre	Ocupación	Edad	Teléfono
Nombre de la madre	Ocupación	Edad	Teléfono
En caso de emergencia llamar a:			
III. NIVEL ACADÉMICO			
Nivel	Centro de estudios	Año	Diploma o título obtenido
Educación Media			
Educación Superior			
Maestría			
Cursos adicionales			

IV. SITUACIÓN FINANCIERA					
Residencia donde vive		Compromisos de pagos			
Propia		Descripción	Valor	Descripción	Valor
Alquilada		Alquiler		Deudas bancarias	
Vive con familiares		Hipoteca		Préstamos	
Vive con padres		Letra de casa		Otras deudas	
V. CONDICIÓN FÍSICA					
Observación: La información relacionada con aspectos de salud, tiene que ver con medidas de seguridad de la empresa, por naturaleza de algunos puestos en el proceso de producción en donde se necesita de algún esfuerzo físico normal					
Describa las enfermedades que ha padecido					
¿Ha estado hospitalizado por alguna razón en los últimos dos años?					
¿Se encuentra bajo tratamiento médico?					
¿Ha sido intervenido quirúrgicamente					
¿Consumo bebidas alcohólicas?					
¿Fuma?					
¿Es alérgico a algún alimento, producto o medicamento?					
VI. EXPERIENCIA LABORAL					
Empleo actual o último					
Nombre de la empresa					
Dirección					
Teléfono					
Puesto que desempeñaba					
Tiempo que prestó sus servicios		Inicio:		Fin:	
Nombre de su Jefe inmediato		Cargo			
Sueldo mensual		Motivo de su retiro			
Empleos anteriores					
Nombre de la empresa					
Dirección					
Teléfono					
Puesto que desempeñaba					
Tiempo que prestó sus servicios		Inicio:		Fin:	
Nombre de su Jefe inmediato		Cargo			
Sueldo mensual		Motivo de su retiro			
VII. REFERENCIAS					
Laborales					
Nombre completo		Ocupación			
Dirección		Teléfono			
Personales					
Nombre completo		Ocupación			
Dirección		Teléfono			
VIII. INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO					
Puesto que solicita		Pretención salarial			
Equipo de oficina o maquinaria que puede utilizar					

IX. DECLARACIÓN DE VERACIDAD	
Aseguro que el contenido de la presente solicitud es veráz y que la misma no inducirá a comter nincún error al patrono.	
_____	_____
Nombre del candidato	Firma
X. USO EXCLUSIVO DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	

Formulario N° 4. Entrevista de selección

 INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V	
Fecha:	
Guia de entrevista dirigida a	Implementada por:
(Nombre completo del candidato)	Gerente de Recursos Humanos
Objetivo	
Abordar a profundidad los intereses personales, experiencias profesionales y habilidades del candidato, con el fin de evaluar la capacidad que posee para ocupar el puesto.	
Preguntas	
Conocimientos de la empresa	
¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?	
¿Qué le atrae de la empresa?	
¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?	
Formación académica	
¿Qué niveles de estudios ha finalizado?	
¿Posee otros cursos académicos?	
Experiencia laboral	
¿Cuántos años lleva desempeñando su profesión u oficio actual?	
¿Ha trabajado en otras empresas del mismo sector?	
¿Cuál fue su última experiencia laboral?	
¿Qué funciones desempeñaba en su puesto de trabajo?	
¿De qué manera afrontaba las situaciones negativas que se le presentaban?	
Intereses personales y colectivos	
¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto, mediano y largo plazo?	
¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?	
¿Prefiere formar grupo con otras personas o trabajar de manera individual?	
¿Por qué cree que deberíamos contratarle?	
¿Se siente capaz de desempeñarse en el puesto de trabajo?	
¿Posee principios y valores que lo describan como persona?	
Al momento de tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?	

(3) Descripción del proceso de Inducción

I. GENERALIDADES


Objetivo: Facilitar la adaptación e integración de la persona a la empresa, a través de un proceso de ambientación y ubicación para generar una sensación de seguridad y estabilidad laboral a los trabajadores.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos y Gerente que requiere cubrir la plaza.

II. PASOS A SEGUIR PARA INICIAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

1. El Gerente de Recursos Humanos realiza la convocatoria al personal contratado, especificando lugar, fecha y hora de reunión, para desarrollar el proceso de inducción.
2. Entrega al personal el manual de bienvenida e inducción, además del manual de descripción de puestos para que conozca sus actividades, responsabilidades y todo lo relacionado al puesto que asume. **(Ver manual de bienvenida e inducción de pág. 98 a pág. 112)**
3. Presenta al nuevo empleado ante su jefe inmediato.
4. El Gerente de área entrega al personal la hoja de realimentación. **(Ver formulario No. 5)**
5. Evalúa la hoja de realimentación y determina si el nuevo empleado está listo para desempeñarse en el puesto de trabajo o si es necesaria una retroalimentación.
6. Presenta al nuevo empleado ante sus compañeros de trabajo y lo ubica en su puesto de trabajo para que pueda comenzar a familiarizarse con las funciones que le corresponde desempeñar.
7. Da inicio al entrenamiento, para que adquiera los conocimientos, habilidades necesarias y se adapte a su puesto de trabajo.

Formulario N° 5. Hoja de realimentación

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V.	
Nombre del empleado			
Puesto: Operario de producción		Área	
N°	Funciones que desempeña en el puesto de trabajo	¿Tuvo dificultad para desempeñar ésta función?	
		Si	No
1	Trasladar los insumos utilizados para empaacar, sellar y etiquetar los productos terminados.		
2	Imprimir las etiquetas y sellos de seguridad de cada producto.		
3	Empacar los productos utilizando máquinas selladoras al vacío y maquinas selladoras de latas y depósitos de vidrio.		
4	Colocar etiquetas y sellos de seguridad.		
5	Trasladar los productos terminados a la sala de ventas dentro de la empresa.		
6	Contar y clasificar productos en sus diferentes presentaciones.		
7	Elaborar informes diarios de la producción realizada.		
8	Colaborar en el mantenimiento general de maquinaria.		
9	Registrar problemas de maquinaria.		
10	Medir los niveles de toxicidad en el ambiente cercano a la maquinaria.		
_____		_____	
Empleado		Gerente de área	

NOTA: Este formulario se diseñó tomando en cuenta que el puesto “Operarios de producción” es el mayormente ocupado dentro de la organización. Será utilizado como modelo para que Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. pueda aplicarlo a la totalidad de puestos, para ello se deberá basar en el manual de descripción de puestos para enlistar todas las funciones.

Con los aspectos determinados en el diagnóstico de la situación actual, se propone el manual de bienvenida e inducción, compuesto por un conjunto de elementos que le permiten a la empresa identificarse con la actividad a la que se dedica y lo que quiere lograr. A continuación, se presenta cada uno de ellos:

2021



MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN

Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

(4) Propuesta de manual de bienvenida e inducción

Introducción

El presente Manual de bienvenida de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., muestra al personal de nuevo ingreso, y a los que ya son parte del equipo de trabajo, antecedentes históricos, filosofía e información generales de la empresa. Así también, acerca de alianzas estratégicas, políticas, derechos y obligaciones, horarios de trabajo, vacaciones y asuetos que se cumplen dentro de la empresa.

Objetivos

- Dar a conocer a los nuevos miembros de la entidad, la filosofía organizacional de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., así como también su proceso de integración y su continuidad para lograr un buen ambiente laboral.
- Brindar información general de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., que permita a todos sus colaboradores desarrollar sus funciones y actividades laborales de manera óptima.
- Solventar las inquietudes acerca de las actividades a desarrollar, horario de trabajo, capacitación, vacaciones, días de sueto, obligaciones y prestaciones sociales atribuibles a los empleados actuales y nuevos integrantes.

Mensaje de bienvenida

Bienvenido/a a Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., esperamos que la empresa se convierta en su hogar durante muchos años y se sienta en familia, así también encaminarle hacia la excelencia a través de la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones poniendo en práctica los principales valores como responsabilidad, honestidad, solidaridad y lealtad.

Contamos con su colaboración, para que ponga en práctica su conocimiento, experiencia y capacidad en el área para la cual ha sido seleccionado según su preparación, con el propósito que su estancia sea de mucho beneficio para la organización y su desarrollo personal.

Como empresa, nos comprometemos a ofrecer la mejor calidad y satisfacción a nuestros clientes, por ello, este manual está diseñado para que los nuevos integrantes se familiaricen con los antecedentes históricos, filosofía organizacional, beneficios y demás generalidades de la entidad.

Antecedentes históricos

La empresa Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., de origen salvadoreño, ubicada en la 3a Av. Norte entre 27 y 29 Calle Pte. Edificio MONTECO, San Salvador, EL Salvador; es una mediana empresa dedicada a la elaboración de comidas preparadas para venta en supermercados y otros, fundada en septiembre de 1989, bajo el nombre MONTECO S.A de C.V. resultante de los apellidos de los principales socios Montenegro y Colorado. Sus accionistas y directores observaron que la comercialización de combustible que hubo en el país a finales de los años 80, traía consigo una oportunidad de negocio en las innovadoras tiendas de conveniencia posicionadas en las estaciones de servicio, ya que en estas ofrecían una variedad de productos listos para llevar, la empresa inicia operaciones lanzando su salsa “chili con carne”, para ser comercializada en las tiendas de conveniencia de Esso Standard Oil y Texaco, meses más tarde se inicia con la producción de escabeche de verduras, chile jalapeño y curtido de repollo. Debido al éxito de sus productos, en 1990 se lanzan presentaciones envasadas para ser comercializadas al detalle en supermercados, bajo la marca MONTECO.

En 1991 se inicia la fabricación de nachos fritos para ser comercializados en las tiendas de conveniencias de Esso Estándar Oil y Texaco, bajo la sociedad Nachos S.A de C.V. proyecto empresarial que posteriormente se fusiona con la operación Industrial Alimenticias Monteco S.A. de C.V. posteriormente la comercialización de nachos de fritura de maíz se extiende a las salas de ventas de los principales supermercados del país, a través de un distribuidor mayorista. En 1997 los actuales propietarios de la sociedad Industrias Alimenticias Monteco S.A de C.V. optan por concentrar todo el esfuerzo empresarial unificando la operación de producción y comercial de las sociedades: Nachos S.A de C.V. y Monteco S.A. de C.V. mediante la adquisición de las acciones de los demás inversores de la empresa, y con ello consolidan sus operaciones en una sola familia, esta operación se realiza bajo la denominación social Asesores en Química Agrícola S.A. de C.V. Durante los

últimos años la empresa se ha enfocado en innovar sus productos para la exportación, a países como Nicaragua y Honduras, lo que motivo a la adquisición de una maquina selladora al vacío, para alargar la vida útil de los productos.

Actualmente, la empresa cuenta con treinta años de experiencia en la industria alimenticia y sigue deleitando el paladar de muchos salvadoreños con su amplia gama de productos, que son comercializados en supermercados, tiendas de conveniencia, cines y restaurantes nacionales. Asimismo, ha participado en eventos de asistencia masiva, como las Ferias de Consuma, Agro Expo y Presentaciones en hoteles, así como apoyo a diferentes instituciones que lo soliciten.

Filosofía organizacional de Industrias Alimenticias Monteco S.A. De C.V.

1. Misión

Somos una empresa comprometida a la elaboración y comercialización de productos alimenticios de calidad que aporten un alto valor nutricional, y que satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores.

2. Visión

Ser una empresa líder en la producción, comercialización, y distribución de productos alimenticios, socialmente responsable y comprometida a mejorar continuamente la calidad en cada uno de los procesos productivos, desarrollándolos con eficiencia y eficacia, con el fin de permanecer y crecer en el mercado.

3. Valores

- ✓ Responsabilidad: Es clave en la consecución de objetivos, ya que, si cada colaborador cumple con sus actividades, es eficiente y responde ante ellas, facilitará el buen funcionamiento de su equipo de trabajo.
- ✓ Liderazgo: Es escuchar, comunica, retroalimentar y desarrollar en los demás, acciones claras que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

- ✓ Compromiso: Es tomar conciencia sobre la importancia de cumplir con el desarrollo del trabajo asignado dentro del tiempo estipulado.
- ✓ Responsabilidad Social: Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes.
- ✓ Flexibilidad: Es adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.
- ✓ Honestidad: Es actuar con rectitud y sinceridad en todas las circunstancias y actividades que se realizan dentro y fuera del entorno laboral.

4. Principios

- ✓ Debemos reconocer a Jesús como nuestro único Señor.
- ✓ Garantizar la satisfacción de clientes y consumidores con los productos que se ofrecen.
- ✓ Cumplir al pie de la letra la normativa legal que rige a la empresa.
- ✓ Trabajar con dedicación, empeño y orden en cada una de las actividades diarias, buscando la orientación al logro.
- ✓ Aceptar y entender las diferentes formas de actuar y de pensar de los proveedores, clientes y personal, protegiendo los principios y valores de la empresa.
- ✓ Reconocer que los clientes y proveedores forman parte importante de del éxito, por lo que se deben fomentar relaciones comerciales de largo plazo.
- ✓ Tomar decisiones con la activa participación de todas las personas involucradas en el asunto, y en base a criterios objetivos, cuantificables y analíticos.
- ✓ Trabajar en equipo para lograr mayor eficiencia en cada uno de los procesos que se realizan día a día.

- ✓ Generar valor en todas las actividades realizadas para beneficio del personal y accionistas, con productividad, trabajo en equipo y optimizando los recursos.
- ✓ Debemos buscar con perseverancia la mejora continua de todos los procesos, productos y servicios de la empresa.

5. Información adicional

- ✓ **Ubicación:** 3ra Avenida Norte y 29 Calle Poniente Barrio San Miguelito San Salvador.

Figura N° 3. Ubicación de la empresa.



Fuente: Google Maps

- ✓ **Email:** monteco@monteco.com.sv
- ✓ **Actividad Económica:** Elaboración de comidas preparadas para la venta en Supermercados y otros.
- ✓ **Sector de la Actividad:** Industria

6. Productos que ofrece:

Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. produce y comercializa los siguientes productos:

Cuadro N° 4. Productos que ofrece.

✓ Frituras de Maíz (Nachos, enchiladas, tostadas, rotopos, totopos)		
		
✓ Salsas (Salsas de chili con carne, salsas a base de Tomate, salsas a base de pasta de tomate)		
		
✓ Chiles (Jalapeños en escabeche y rodaja)		
		
✓ Encurtidos (Escabeches de verduras, ensaladas, curtidos de repollo).		
		

Fuente: Sitio web de la empresa <https://monteco.com.sv/>

7. Mercado actual:

- ✓ Supermercados: Super Selectos y Despensa de Don Juan.

- ✓ Tiendas de conveniencia
- ✓ Cines
- ✓ Restaurantes

8. Estrategia

- ✓ Desarrollo de productos: Esta estrategia se desarrolla con el fin de modificar o mejorar los productos actuales, o diseñar otros totalmente nuevos, que satisfagan las necesidades de los clientes.

9. Alianzas estratégicas con otras empresas

Cuadro N° 5. Alianzas estratégicas.

Razón Social	Marca	Logo	Actividad
Eco Foods S.A. de C.V.	La Chula		Producción y venta de alimentos procesados entre ellos, frijoles y salsas de tomate.
Agroindustrias San Julián S.A. de C.V.	Lácteos San Julián		Comercialización de productos lácteos y servicios de calidad e inocuidad
Industrias Alimenticias Kerns S.A. de C.V.	Kerns		Comercialización de productos hechos a base de frutas y verduras.

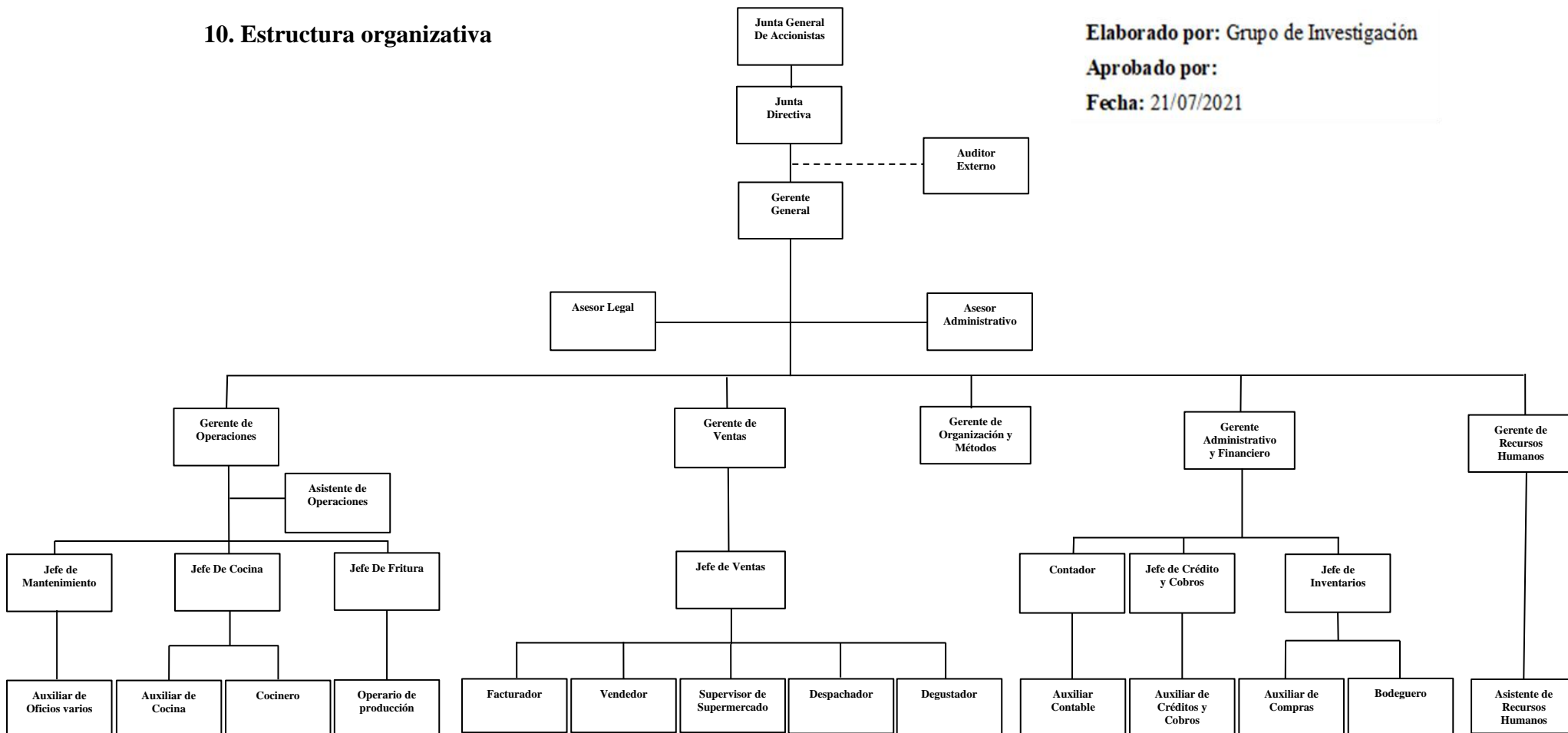
Fuente: Sitio web de la empresa <https://monteco.com.sv/>

10. Estructura organizativa

Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por:

Fecha: 21/07/2021



Simbología:

Puestos de la empresa

Puesto propuesto: **Gerente de Recursos Humanos**

Líneas de mando o autoridad jerárquica |

Relación lineal —

Auditoría externa - - -

Normas generales de la empresa

1. El personal es responsable de garantizar el cumplimiento de la filosofía organizacional de la empresa.
2. Los compañeros de trabajo deben mantener un trato respetuoso entre sí y acudir a un superior en caso de conflictos.
3. Los operarios de cocina deben guardar confidencialidad de las recetas y procesos utilizados en la elaboración de productos.
4. No se permitirán en la organización ciertas relaciones interpersonales (íntimas entre sus empleados, falta de educación al dirigirse a los compañeros, malos tratos y conductas inapropiadas).

Reglas generales de la empresa

1. Debido a la emergencia sanitaria actual, toda persona que ingrese a la organización, deberá portar su mascarilla, y pasar por el punto de desinfección ubicado en la entrada principal.
2. Portar el gafete de identificación proporcionado, en un lugar visible y en todo momento mientras permanece dentro de las instalaciones de la empresa.
3. Al momento de ingresar al área de operaciones, todo trabajador deberá portar los implementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, tales como guantes, gorro, delantal, botas de hule y lentes protectores.
4. Hacer un uso adecuado de la maquinaria y equipo utilizada en las actividades diarias.
5. Los empleados tienen la obligación de cumplir con los estándares de calidad.
6. Cumplir con los horarios establecidos por la empresa.
7. Utilizar el uniforme proporcionado por la organización.
8. Es permitido el uso de teléfono celular solo en situaciones de emergencia y en los recesos establecidos por la empresa.

Horario laboral

Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. posee una jornada laboral compuesta de la siguiente manera: (De acuerdo al artículo 161 del código de trabajo, la jornada semanal de trabajo es de 44 horas)

Cuadro N° 6. Horario laboral.

Días	Mañana	Tarde
Lunes a jueves	7:00 am a 12:00 pm	1:00 pm a 5:00 pm
Viernes	7:00 am a 12:00 pm	1:00 pm a 4:00 pm

Para la hora de almuerzo se lleva acabo de la siguiente manera:

Grupo	Horario
1	12:00 pm a 1:00 pm
2	1:00 pm a 2:00 pm

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Registro de asistencia

Todo el personal que ingrese a las instalaciones de la empresa deberá reflejar la hora de entrada, salida y firmar un libro de control de asistencia, esto evitará que otra persona presente asistencia de un empleado que no se encuentre laborando dentro de la misma y, además, permitirá tener un mejor control del recurso humano.

Receso

- ✓ Se realiza un receso de 20 minutos de 3:00 pm a 3:20 pm.
- ✓ Cualquier salida o permiso durante las horas laborales debe ser aprobada por su jefe inmediato.

Beneficios y prestaciones con los que goza el empleado

1. Entrenamiento

Todo el personal que se integre al área de operaciones de la empresa, debe someterse a un entrenamiento de 10 días, para que adquiera los conocimientos, habilidades necesarias y se adapte a su puesto de trabajo dentro del área.

2. Evaluación del desempeño

En Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. se llevan a cabo evaluaciones de desempeño, estas se realizan una vez al año a cada una de las áreas que forman parte de la organización, con el propósito de valorar el rendimiento de cada trabajador en su puesto de trabajo y son ejecutadas en conjunto por el Gerente de Recursos Humanos y los Gerentes de cada área.

3. Capacitaciones

Se realizan capacitaciones mediante los servicios externos de INSAFORP. Estas capacitaciones son enfocadas al área de trabajo del personal, con el fin de contribuir al desarrollo de sus conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño de sus actividades en el puesto.

Cuadro N° 7. Capacitaciones

Programa de capacitaciones	
Área	Periodicidad
Operaciones	Trimestralmente
Ventas	Trimestralmente
Organización y Métodos	Anualmente
Administración y Finanzas	Anualmente

Fuente: Elaboración propia.

4. Días festivos o asuetos

- ✓ 1 de enero: Año Nuevo
- ✓ Abril: jueves, viernes y sábado de la Semana Santa
- ✓ 1 de mayo: Día del Trabajo
- ✓ 10 de mayo: Día de la Madre
- ✓ 17 de junio: Día del Padre
- ✓ 3 y 5 de agosto: Fiestas Patronales de San Salvador (Por estar ubicados en el departamento de San Salvador)
- ✓ 6 de agosto: Celebración del Divino Salvador del Mundo

- ✓ 15 de septiembre: Día de la Independencia
- ✓ 2 de noviembre: Día de los Difuntos
- ✓ 25 de diciembre: Navidad

5. Vacaciones

De acuerdo al artículo 177 del código de trabajo, después de un año continuo de trabajo, el empleado tiene derecho a un período de vacaciones cuya duración oscilará entre 15 días según lo estipula el Código de Trabajo, los cuales son remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho período, más el 30% del mismo.

6. Aguinaldo

Según el artículo 198 Código de Trabajo, se calcula la cantidad mínima que se deberá pagar a los trabajadores en concepto de aguinaldo, según lo siguiente:

Cuadro N° 8. Aguinaldo

Años de servicio	Prestación equivalente al salario de:
Un año o más y menos de tres años	10 días
Tres años o más y menos de diez años	15 días
Diez o más años	18 días

Fuente: Elaboración propia.

De conformidad al artículo 200 del código de trabajo el aguinaldo deberá ser entregado entre el 12 al 20 de diciembre.

7. Salario

En Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. conforme a su puesto de trabajo y a las actividades que desempeña, se asignará un sueldo que le será pagado quincenalmente.

8. Deducciones

Cuadro N° 9. Deducciones

Deducción	Porcentaje
AFP (Administradora de Fondos de Pensiones)	7,25%
ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social)	3%

Fuente: *Elaboración propia.*

9. Uniformes al personal

- ✓ Se entregará al personal de producción y ventas la cantidad de 3 uniformes al año para ser utilizado dentro de la organización.
- ✓ La entrega de uniformes se realizará al personal fijo a partir de los primeros 15 días de su vinculación con la organización.
- ✓ Todo el personal que labore dentro de la organización, deberá portar el uniforme asignado según su puesto de trabajo.
- ✓ Para el personal de producción el color de uniforme a utilizar es blanco, mientras que para el personal de ventas es de color verde en la parte superior y café en la parte inferior.

Es un placer darle la bienvenida a Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. Esperamos que este manual haya sido de utilidad para usted, cualquier consulta no olvide hacerla a sus compañeros de trabajo, o jefatura inmediata

¡Feliz día!



b. Subsistema de Organización propuesto


(1) Diseño, análisis y descripción de puestos

Objetivo: Identificar los requisitos necesarios a cumplir y las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, con la finalidad de facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo dentro de la organización.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos y Gerente de área.

A continuación, se presenta el formato que se utilizará para la elaboración de los perfiles de puestos, en el cual se explica brevemente la información que se requiere en cada apartado para realizar la descripción del perfil. **(Ver Formulario No. 6)**

Formulario N° 6. Formato para la elaboración del perfil de puestos

	Nombre del Puesto	Fecha
	Título del perfil	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
<i>Propósito por el cual existe el cargo.</i>
Reporta a:
<i>Jefatura inmediata</i>
Supervisa a:
<i>Puestos que tiene a cargo</i>

II. REQUISITOS

Formación Académica:
<i>Trayectoria formativa del candidato</i>
Experiencia Profesional
<i>Conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridos en otros lugares de trabajo.</i>
Conocimientos requeridos:

Conjuntos de habilidades y destrezas adquiridas

III. FUNCIONES

Tareas y actividades que estarán a cargo de la persona en el puesto de trabajo.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo				
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio				
Iniciativa				
Específicas por área				
Responsabilidad				
Trabajo en equipo				
Orientación a resultados				
Toma de decisiones				
Comunicación				

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

Siguiendo el formato anterior, se elaboró la propuesta de manual de descripción de puestos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., que contiene el uso de este, las competencias requeridas y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa. **(Ver Anexo N° 8)**

(2) Evaluación del desempeño

I. GENERALIDADES

Objetivo: Determinar el nivel de alcance y cumplimiento de los objetivos a nivel individual, permitiendo una medición objetiva, sistemática e integral de la conducta profesional de un empleado, además del rendimiento y logro de resultados de este.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos y Gerente de área solicitante.

Método de evaluación de desempeño: Escalas gráficas con la utilización de puntos.

II. PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. El Gerente de Recursos Humanos entrega al Gerente de área solicitante el instrumento que será utilizado para evaluar el desempeño del personal que tiene a su cargo. **(Ver formulario N° 7)**
2. El Gerente de área solicitante completa el instrumento a utilizar para la evaluación del desempeño con los datos generales del empleado a evaluar y del evaluador.
3. Verifica y compara que cada una de las competencias establecidas sean cumplidas por el personal, de acuerdo a las funciones que realiza y el cumplimiento de objetivos organizacionales.
4. En la casilla en blanco de cada competencia, coloca la puntuación de acuerdo al desempeño de cada trabajador, según lo establecido en la “Escala de medición del grado de desempeño”. Esta tiene una escala de calificación en donde “1” es la más baja y “4” es la más alta. **(Ver Cuadro N° 10)**
5. Obtiene el total de puntos mediante una sumatoria y procede a buscarlo en la “Interpretación de los resultados obtenidos en la calificación” para determinar el nivel de desempeño del trabajador evaluado y su respectiva recomendación. **(Ver Cuadro N° 11)**

6. Escribe en los espacios señalados, las observaciones pertinentes de acuerdo al puntaje obtenido en la evaluación, según sea el caso de cada trabajador y da a conocer los resultados.
7. El Gerente de Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de área solicitante, analizan los resultados de la evaluación del desempeño y determinan el área y las funciones en las que es trabajador necesita ser capacitado.

A continuación, se presenta la siguiente escala para medir el grado de desempeño de cada una de las competencias.


Cuadro N° 10. Escala de medición de grado de desempeño

Puntos	Grado	Descripción
1	Oportunidad de mejora	No presenta la competencia y su desempeño negativo impacta en los resultados.
2	Regular	Muestra el requerimiento mínimo para el desempeño en el puesto de trabajo.
3	Bueno	La competencia es empleada como recurso en su área de trabajo, pero no se desarrolla completamente.
4	Excelente	La competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior.

En el siguiente apartado se muestra el instrumento para realizar la evaluación del desempeño mediante escalas gráficas con la utilización de puntos, al personal que labora en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Nota: Dicho instrumento propuesto está sujeto a cambios o modificaciones de acuerdo a las necesidades de la organización.

Formulario N° 7. Evaluación del desempeño

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V				
Nombre del empleado		Puesto			Área	Fecha de evaluación
Nombre del evaluador						
Competencias	Descripción	Oportunidad de mejora 1	Regular 2	Bueno 3	Excelente 4	Puntos
Liderazgo	Capacidad de influencia y autoridad para orientar, motivar e inspirar confianza en las acciones realizadas por el personal que labora en la organización.	El personal no lo percibe como líder y tiene dificultades para fijar objetivos.	Realiza un adecuado seguimiento de las actividades encomendadas,	Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento de ellos, también escucha a los demás y es escuchado.	Los colaboradores le perciben como líder y orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar y adaptar nuevas conductas en determinadas situaciones del entorno, con el fin de afrontar o solucionar un problema y así alcanzar las metas establecidas de la organización.	Falta de disposición para adaptarse a los cambios y se resiste a incorporar ideas o criterios distintos de los propios.	Identifica los cambios en el entorno de la organización, pero le es difícil utilizar dicha información para modificar su accionar.	Tiene la habilidad de generar respuestas o adaptar soluciones conocidas a nuevas situaciones.	Promueve en los demás, la habilidad de identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, y utiliza dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.	

Iniciativa	Actúa proactivamente y piensa en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades y posibles soluciones a problemas que puedan surgir.	Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o dejando pasar la situación.	Actúa proactivamente pero tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo.	Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesarios.	Analizar las situaciones que se presentan y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas potenciales.	
Responsabilidad	Responde a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos asignados, lo que permite prever plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.	No demuestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, lo cual afecta sus resultados.	Cumple con las responsabilidades de su cargo, pero comete errores, por lo que se ven afectados sus resultados.	Realiza las tareas que se le asignan y cumple con los objetivos de la organización.	Es un referente dentro de su área de trabajo y se caracteriza por su responsabilidad profesional y personal, ya que cumple con las obligaciones que se le asignan, en las situaciones que se le presenten.	
Trabajo en equipo	Implica promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos, con el fin de crear un ambiente propicio de trabajo.	Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás, tiende a desvincularse de la cohesión grupal porque trabaja mejor de forma individual.	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales, pero no es capaz de resolver conflictos que se presenten en su entorno.	Mantiene una actitud abierta para aprender, valora las ideas y experiencia de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.	Crea un ambiente favorable que contribuye al fortalecimiento de la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.	

Orientación a los resultados	Promueve el desarrollo y la modificación de los procesos, que permitan lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.	Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no contribuye a la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.	Cumple con los objetivos que se le exigen, y trabaja para la mejora de resultados.	Analiza los resultados actuales y trabaja para mejorar su desempeño, realizando cambios específicos en sus métodos de trabajo.	Trabaja con objetivos claramente establecidos y orienta a sus colaboradores hacia el logro de los resultados esperados.	
Toma de decisiones	Analiza diferentes situaciones, basándose en un análisis racional de opciones y alternativas, considerando las circunstancias actuales, y el impacto que pueden tener en las operaciones de la organización.	No es capaz de tomar decisiones acertadas dentro de la organización.	Comprende las situaciones a las que se enfrenta, aunque pierde el enfoque y afecta las decisiones finales.	Responde positivamente ante las situaciones que se le presentan, sin omitir aspectos vitales.	Toma decisiones debidamente documentas que se basan en un análisis racional de diferentes opciones y alternativas.	
Comunicación	Capacidad de escuchar y comunicar información e ideas de forma clara, eficiente, y fluida, con el fin de lograr que se comprenda el mensaje.	No escucha ni comprende a los demás, por lo que no es capaz de transmitir en forma clara y oportuna la información requerida.	Transmite ideas de manera ambigua e imprecisa, por lo que no se comprende su mensaje.	Organiza y transmite la información, y también se asegura que sea captada.	Se reconoce por su habilidad de comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que los demás comprendan su mensaje.	
Total de puntos obtenidos						

Observaciones:

Recomendaciones:

Empleado evaluado

Evaluador

Interpretación de los resultados obtenidos en la calificación

Cuadro N° 11. Interpretación de los resultados obtenidos en la calificación.

Desempeño	Puntaje	Recomendaciones
Oportunidad de mejora	8 puntos	Reorganizar su labor y capacitar constantemente, ya que no cumple con el nivel de exigencia que la empresa requiere.
Regular	9-16 puntos	Capacitar periódicamente, ya que rinde los resultados mínimos esperados del puesto, pero no los que se esperan normalmente.
Bueno	17-24 puntos	Asegurar el cumplimiento de los objetivos para seguir obteniendo los resultados esperados en el puesto de trabajo.
Excelente	25-32 puntos	Mantener el ritmo de trabajo, y seguir desempeñando eficientemente su labor, influyendo positivamente en sus compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

c. Subsistema de Retención propuesto

En Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. se busca retener al personal mediante reconocimientos o incentivos no monetarios, con el fin de motivar al empleado por la ejecución satisfactoria de sus funciones y para obtener mejores resultados en la organización.

(1) Estrategias de retención

I. GENERALIDADES

Objetivo: Crear e implementar estrategias que motiven al personal a permanecer dentro de la organización y se sientan respaldados, con el fin de garantizar la productividad en cada una de las áreas de trabajo.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos.

II. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PROPUESTAS

1. Brindar una hora laboral libre al personal que se encuentre realizando estudios universitarios. El trabajador registrado puede optar por entrar a las 8:00 am o salir a las 4:00 pm.
2. Flexibilizar los horarios de los trabajadores que necesiten realizar actividades urgentes ajenas a las labores de la empresa, con el objetivo de motivarlos, mejorar su calidad de vida y su bienestar físico y emocional.
3. Brindar un receso de 20 minutos al día, en un espacio adecuado, para que los empleados puedan salir por grupos e interactuar entre sí, llevar juegos de mesa, utilizar teléfonos celulares u otros dispositivos electrónicos para crear un espacio de convivencia y descanso.
4. El personal que obtenga desempeño “bueno” en las evaluaciones realizadas, recibirá un reconocimiento no financiero que podría estar comprendido por: una canasta con productos elaborados por la empresa o una tarjeta de regalo valorados

en un monto de \$10, canjeables en los supermercados con los que la empresa posee alianzas.

5. El personal que obtenga desempeño “excelente” en las evaluaciones realizadas, recibirá un reconocimiento no financiero que podría estar comprendido por: una canasta con productos elaborados por la empresa o una tarjeta de regalo, además se le brindará una tarde libre, la cual deberá ser solicitada con 5 días de anticipación para ser autorizada por el jefe inmediato y Gerente de Recursos Humanos.
6. Expresar reconocimientos públicos en reuniones de trabajo y colocar carteleras en lugares visibles con fotografías del personal que obtenga excelentes resultados en las evaluaciones de desempeño, por el logro de metas o cumplimiento de objetivos organizacionales.

d. Subsistema de Desarrollo propuesto

(1) Programa de capacitación

La capacitación del personal en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. Estará enfocada en desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias del trabajador con el fin de fortalecer su desempeño en las funciones que ejecuta en la organización.

I. GENERALIDADES

Objetivo: Establecer un proceso de capacitación que permita el desarrollo de conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que han sido identificadas con oportunidad de mejora en la evaluación del desempeño, con el fin de fortalecer la productividad en la organización y la satisfacción personal del empleado.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos y Gerente de área solicitante.

II. PASOS PARA SOLICITAR Y AUTORIZAR LA REALIZACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

1. El Gerente de Recursos Humanos junto con el Gerente de área diagnostica las necesidades de capacitación mediante el análisis de puestos, observación directa y

- la interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, con el fin de entregar al empleado la solicitud de detección individual de capacitación.
2. El empleado completa la solicitud, ya sea por requerimiento del Gerente de área, basado en los resultados de la evaluación del desempeño o para crecimiento laboral. **(Ver formulario N° 8)**
 3. El Gerente de área recibe la solicitud de detección individual de capacitación, verifica su contenido, lo analiza y procede a la elaboración de la solicitud de caracterización de necesidades de capacitación del área. **(Ver formulario N° 9)**
 4. Envía la solicitud al Gerente de Recursos Humanos para que gestione la elaboración del programa de capacitación.
 5. El Gerente de Recursos Humanos define que el programa de capacitación se realizará de manera externa, a través de los servicios de INSAFORP u otra institución que brinde capacitaciones.
 6. Planifica y elabora el programa de capacitación, determinando el lugar, tiempo de duración, número de participantes, costo, temario, e institución que brindará la capacitación. Una vez listo, lo presenta al Gerente General. **(Ver desarrollo del programa de capacitación)**
 7. El Gerente General revisa y evalúa el programa de capacitación, luego lo autoriza y lo envía nuevamente al Gerente de Recursos Humanos.
 8. El Gerente de Recursos Humanos recibe el programa de capacitación autorizado e incluye las observaciones realizadas por el Gerente General.
 9. Contacta con la institución que llevará a cabo la capacitación, y detallan todo lo relacionado con su ejecución, así como los materiales y equipos a utilizar.
 10. El Gerente de Recursos Humanos informa al Gerente de área que se autorizó el programa de capacitación solicitado y le brinda los lineamientos generales sobre su desarrollo.
 11. El Gerente de área comunica los lineamientos generales al personal que recibirá la capacitación.

12. Los empleados reciben las capacitaciones en dos sesiones, con el objetivo de fortalecer el desempeño en la ejecución de las funciones asignadas en su puesto de trabajo.
13. El Gerente de Recursos Humanos junto con el Gerente de área verifican la asistencia y el desempeño de cada trabajador en las sesiones de capacitación, las analizan y entregan resultados al Gerente General.

III. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Introducción: El programa de capacitación se desarrollará con la finalidad de proporcionar una guía metodológica al Gerente de Recursos Humanos, en la que se detalle el proceso a seguir para solicitar la capacitación, los recursos a utilizar y los temas de interés a desarrollar en el programa de capacitación, a fin de proporcionar una visión clara de lo que se desarrollará, el tiempo y los costos en los que se incurre.

Objetivos:

- Preparar al personal para fortalecer el desempeño en la ejecución de las funciones asignadas en su puesto de trabajo.
- Brindar oportunidades de crecimiento personal para que los trabajadores puedan ser considerados a optar otros puestos dentro de la organización.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Este será efectuado utilizando la información recopilada en el análisis y descripción de puestos y la observación directa, verificando las funciones que ejerce el empleado y las condiciones en que las desarrolla. También se utilizará la información de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

Solicitud de capacitación a INSAFORP:

- Realizar la solicitud de capacitación de cursos cerrados impartidos por INSAFORP, que se encuentra en el sitio web de la institución con el nombre de “Formulario solicitud de apoyo para acción formativa, cursos cerrados”. Esta solicitud puede ser encontrada en la siguiente dirección electrónica:

<https://www.insaforp.org.sv/index.php/component/phocadownload/category/63-cursos-cerrados>

- Evaluar propuesta del contenido y proveedores de capacitación adjudicados, que son contratados por INSAFORP y pueden ser centros de formación, facilitadores o instructores, de los cuales se debe escoger a uno, de conformidad a las necesidades de capacitación.
- Definir en conjunto con el proveedor los temas de capacitación mediante la elaboración de una carta didáctica.
- Entregar los formularios y documentación requerida (*) al proveedor adjudicado para que sea entregada, analizada y autorizada por la Gerencia de Formación Continua.

(*) Formularios y documentación requerida para recibir la capacitación:

- Formulario solicitud de apoyo para acción formativa, cursos cerrados.
- Carta didáctica ajustada entre el proveedor adjudicado y la empresa solicitante del servicio.
- Formulario de acción formativa-F8.
- Listado de participantes por grupo.
- Fotocopia de planilla donde aparezcan el nombre todos los participantes.
- Fotocopia del último recibo del ISSS y su respectivo comprobante de pago.

NOTA: Los formularios requeridos se encuentran en el sitio web de INSAFORP en el siguiente enlace: https://www.insaforp.org.sv/index.php/component/phoca_download/category/63-cursos-cerrados.

Requisitos que deben cumplir los participantes:

- Ser trabajador activo de empresas cotizantes al Sistema de Formación Profesional, con necesidad de complementar o actualizarse en el desempeño de sus labores productivas.
- Completar los formularios requeridos.

Duración de los cursos cerrados: 8 horas como mínimo, se pueden brindar en una sola sesión, o dos sesiones de 4 horas cada una, impartidas en horarios flexibles tanto para la empresa como para los proveedores de la capacitación.

Día y horario en que se impartirán las capacitaciones: En Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., Las capacitaciones serán impartidas en dos sesiones los días sábados en horario de 8:00 AM a 12:00 MD. Estos pueden estar sujetos a cambios.

Número de trabajadores que pueden participar: Entre 10 y 30 trabajadores en cada curso.

Costo de los cursos cerrados: El financiamiento de INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes puede ser del 100% o parcial con financiamiento compartido con la empresa, de acuerdo a cada programa de capacitación.

Áreas de capacitación que se atienden en los cursos cerrados:

- Mercadeo.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Producción y calidad.
- Desarrollo y Administración del Recurso Humano.
- Informática.

Temas propuestos para que se desarrollen en la organización:

- Liderazgo.
- Habilidades interpersonales.
- Prevención de riesgos laborales.
- Clima y cultura organizacional.
- Servicio al cliente.
- Buenas Prácticas de
Manufactura y Manipulación
Higiénica de Alimentos.

Otras instituciones que brindan servicios de capacitación:

El equipo investigador sugiere a la Administración de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. cotizar con otras instituciones que brinden servicios de capacitación para que no estén sujetos a quedarse con la propuesta realizada. Entre las instituciones sugeridas se encuentran las siguientes:

- **GIDEM, Firma consultora.** Teléfono de contacto: 2273-4173, especializados en bodega y logística, gestión empresarial, procesamiento de alimentos y bebidas, procesos productivos y servicios de ventas.
- **ACCESA, Asesores y Consultores en Comercio Exterior y Logística.** Teléfono de contacto: 2133-1700, correo electrónico: inscripciones@accesa.com.sv, sitio web: <http://www.accesa.com.sv>, especializados en capacitaciones, auditorías especializadas, gestión administrativa, cursos gerenciales y ejecutivos.

Recursos necesarios para el programa de capacitación:

- **Humanos:** Integrado por el personal de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. que se capacitará, el Gerente de Recursos Humanos, Gerente del área que se va capacitar y el personal profesional de la institución que impartirá el curso (INSAFORP).
- **Materiales:** Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones del proveedor de la capacitación, para ello se acondicionará un salón que cumpla con el espacio y medidas sanitarias necesarias para acoger al personal, se utilizarán mesas de trabajo, sillas, pizarrones, equipo informático necesario y material didáctico que Monteco brindará al personal como documentos informativos, libretas, lapiceros y plumones.
- **Financieros:** Dado que la organización cotiza a INSAFORP el 1% de la planilla mensual del salario de los trabajadores, cumple con los requisitos para optar a las capacitaciones ofrecidas por la institución, que según el tipo del curso puede ser financiado total o parcialmente, si el financiamiento es parcial,


el costo restante deberá ser cancelado por la empresa. Además, se detalla el costo de los materiales brindados para el desarrollo de la capacitación y el refrigerio. (Ver tabla N° 5)

Tabla N° 5. Costos para el desarrollo de la capacitación


Detalle	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
Papelería	25	Libretas	\$ 0.50	\$ 12.50
Lapiceros	25	Unidades	\$ 0.20	\$ 5.00
Refrigerios	25	Unidades	\$ 1.50	\$ 37.50
Material para diplomas	25	Páginas	\$ 0.30	\$ 7.50
Total				\$ 62.50

Fuente: Elaboración propia.

Formulario N° 8. Solicitud de detección individual de capacitación

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V	
<i>Solicitud dirigida a los empleados que requieren capacitación</i>			
Nombre del empleado			
Puesto		Área	
I. Funciones que desempeña			
1			
2			
3			
4			
II. Indique que temas le interesa recibir mediante capacitaciones para fortalecer sus conocimientos y competencias laborales.			
1			
2			
3			
4			

Formulario N° 9. Solicitud de Caracterización de necesidades de capacitación del área.

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V		
<i>Solicitud dirigida a los Gerentes de área</i>				
Nombre del empleado				
Puesto		Área		
I. Objetivos del área				
II. Señale las principales debilidades en conocimientos, habilidades o competencias, que afectan el desempeño del personal que tiene a cargo para cumplir con los objetivos estratégicos.				
Debilidades		Califique según nivel que considere		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
III. Señale los temas con los que considera que se necesita capacitar al personal a su cargo.				

e. Subsistema de Auditoría propuesto

(1) Base de datos

I. GENERALIDADES

Objetivo: Crear una base de datos sistematizada que permita la consulta rápida y eficiente sobre los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitaciones y documentos generales de cada empleado, en el cual sea posible codificar y filtrar al personal que labora en la organización.

Encargados del proceso: Gerente de Recursos Humanos

II. INDICACIONES PARA LA UTILIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS

1. El Gerente de Recursos Humanos gestiona la creación de una base de datos en sistema computarizado, que permita almacenar toda la información referente a cada uno de los empleados de la organización.
2. Determina cual será la información general, personal y laboral de cada trabajador, que se ingresará a la base de datos. **(Ver figura N° 4)**
3. Asegura y verifica el correcto almacenamiento de la información de los empleados a la base de datos, haciendo uso del servidor Google Drive.
4. Actualiza trimestralmente la base de datos para mantener un mejor control y registro de la información personal de los trabajadores, así como también de evaluaciones de desempeño, capacitaciones, asensos, traslados, permisos o faltas cometidas.
5. Utiliza la base de datos cuando surja la necesidad de cubrir una plaza vacante, en donde determinará si el personal interno cumple con los requisitos del puesto vacante o si se debe contratar una persona mediante reclutamiento externo.

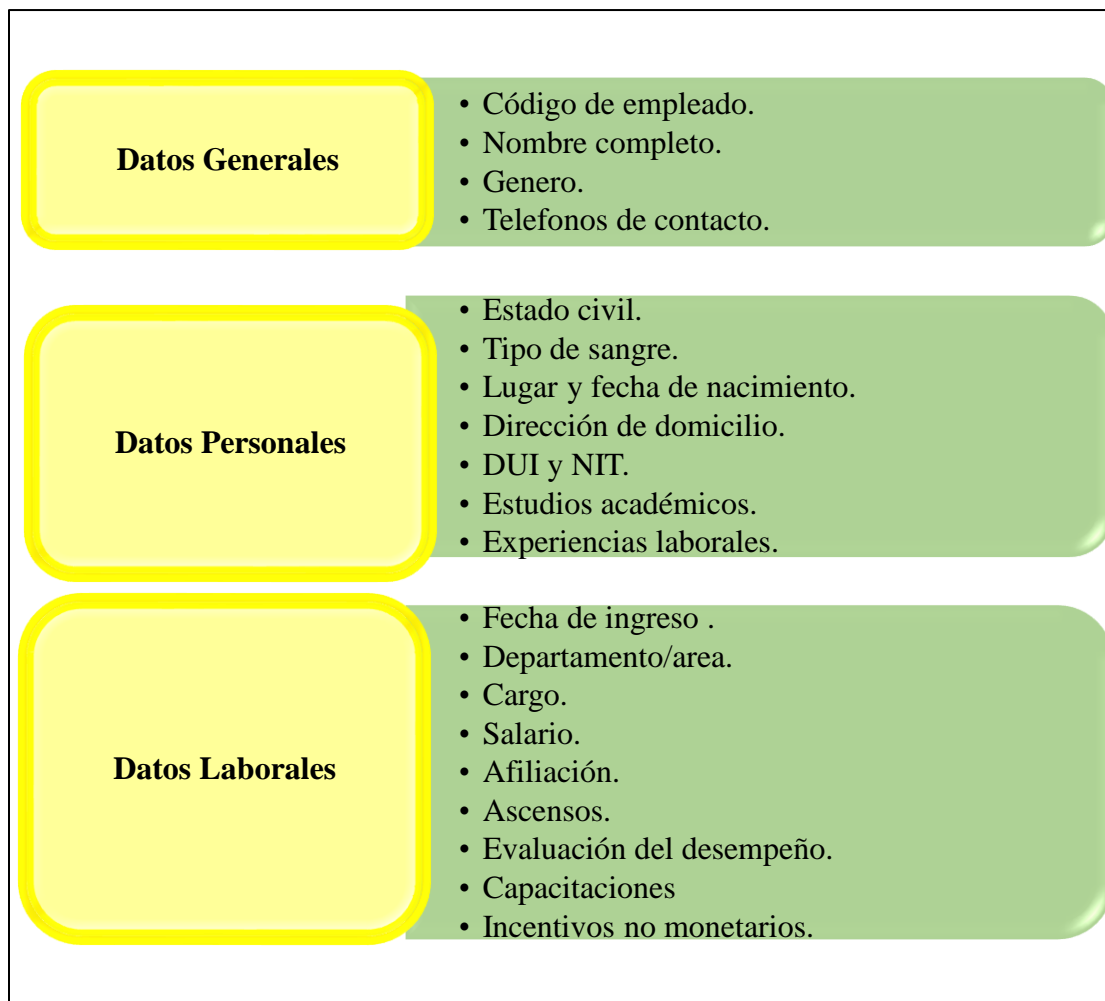
III. PASOS A SEGUIR PARA REGISTRAR LOS DATOS DEL EMPLEADO EN LA BASE DE DATOS

1. Abrir el archivo que contiene la base de datos de la organización. **(Ver figura N° 5 y N° 6)**
2. En la hoja denominada “Registro de empleado”, seleccionar el botón “Nuevo” para registrar al empleado.
3. Completar todos los campos que requieren la información personal y laboral del empleado.
4. Seleccionar el botón “Registrar” para que toda la información ingresada se guarde.
5. Seleccionar el botón “Ir a base de datos” para verificar que los datos han sido almacenados correctamente y están completos.

6. Regresar a la hoja de “Registro de empleado” para seguir ingresando la información de otros trabajadores.

NOTA: Para ingresar la información de los empleados en la base de datos, solo será necesario manipular la primera hoja de cálculo del archivo que la contiene, denominada: “Registro de empleado”, las otras 2 hojas de cálculo, únicamente almacenan la información registrada.

Figura N° 4. Elementos a incluir en la base de datos



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 5. Registro de empleado en Base de datos

		REGISTRO DE EMPLEADO		IR A BASE DE DATOS	
ID del empleado	<input type="text"/>	Estado Civil	<input type="text"/>		
Fecha de Ingreso	<input type="text"/>	Correo Electrónico	<input type="text"/>		
Nombre	<input type="text"/>	Teléfono	<input type="text"/>		
Apellido	<input type="text"/>	Departamento/Área	<input type="text"/>		
Fecha de nacimiento	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>		
Sexo	<input type="text"/>	Salario	<input type="text"/>		
DUI	<input type="text"/>	Evaluación del desempeño	<input type="text"/>		
NIT	<input type="text"/>	Capacitaciones	<input type="text"/>		
		Incentivos no monetarios	<input type="text"/>		
NUEVO		BUSCAR		REGISTRAR	

Fuente: Elaboración propia.

(2) Lista de verificación

La auditoría de recursos humanos implica verificar los procedimientos, documentación, y políticas que se desarrollan dentro de la organización, así como también detectar actividades o procedimientos que se deben mejorar para el adecuado funcionamiento de la misma.

La lista de verificación es una herramienta que permitirá identificar si las prácticas desarrolladas por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa son adecuadas, si se llevan a cabo de manera legal, según lo establecido por el código de trabajo y si éstas son efectivas.

En el siguiente apartado se muestra el instrumento para verificar el cumplimiento de las acciones realizadas dentro de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. (**Ver formulario No. 10**)

Formulario N° 10 Lista de verificación

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS MONTECO S.A. DE C.V	
Acciones realizadas	Base legal según código de trabajo	Verificación de cumplimiento	
		Si	No
1. Contrato individual de trabajo			
El código dispone que el contrato individual de trabajo, como modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá uno a la Dirección General de Trabajo.	Art. 18		
El contrato individual de trabajo contiene los siguientes apartados: Calidades de las partes, Documento de identidad, Labor a desempeñar, Plazo, Fecha de inicio, Lugar de presentación. Horario, Salario que recibirá, Herramientas proporcionadas, Dependientes, Lugar y fecha de celebración, firma.	Art. 23		
Al finalizar todo contrato, cualquiera que sea la causa, el patrono debe dar al trabajador una constancia que exprese la terminación laboral.	Art. 60		

2. Salarios			
Pagar al menos el salario mínimo legal vigente a las personas que trabajan en la forma, lugar y fecha convenidos	Art.29 ordinal 1 Decreto Ejecutivo 9 y 10 sobre Salario Mínimo en Sectores Industria, Comercio y Servicios, e Ingenios Azucareros		
Se prohíbe a los patronos reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal.	Art.30, ordinal 10		
Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.	Art. 132		
Llevar planillas o recibos de pago en que consten, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren.	Art. 138		
Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.	Art. 168		
Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.	Art. 169		
3. Jornada de trabajo			
Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias y la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas.	Art. 161		
En el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar.	Art. 166		
Cuando la jornada de trabajo sea menor de ocho horas pero mayor de cinco, el patrono estará obligado a pagar el salario mínimo fijado	Art. 147		

4. Vacaciones			
Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario a dicho lapso más un 30% del mismo.	Art. 177		
Cuando se declare terminado un contrato de trabajo, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones.	Art. 187		
Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones.	Art. 188		
De acuerdo con la mayoría de trabajadores de la empresa o establecimiento, fraccionar las vacaciones en dos o más períodos dentro del año de trabajo. Si fueren dos, cada período deberá durar diez días por lo menos; y, si fueren tres o más, siete días como	Art. 189		
Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: a) Primero de enero; b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa; c) Primero de mayo; d) Seis de agosto; e) Quince de septiembre; f) Dos de noviembre; y g) Veinticinco de diciembre. Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.	Art. 190		

5. Aguinaldo			
Dar a los trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.	Art. 196		
Pagar completo el concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio o proporcional cuando al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono.			
El aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.			
6. Trabajo para mujeres			
Destinar mujeres embarazadas (después del cuarto mes de embarazo) a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.	Art. 110		
Dar a la trabajadora embarazada, el descanso por maternidad, dos semana de descanso y remunerarla de conformidad a la Ley.	Art. 309		
Pagar prestación por maternidad y conservación del empleo, si transcurrida la licencia por maternidad, la persona no se encuentra en condiciones de volver a su puesto de trabajo.	Art. 312		
7. Otras obligaciones			
Exigir a las mujeres que solicitan empleo que se sometan a exámenes de embarazo o presentar certificados médicos para verificar tal estado, como requisito de contratación.	Art. 30, ordinal 13		
Cumplir con la obligación de elaborar el Reglamento Interno de Trabajo, y someter a la aprobación del Director General de Trabajo.	Art. 302		
dar a conocer a los trabajadores el correspondiente Reglamento Interno de Trabajo, dentro de los seis días siguientes a la aprobación del mismo.	Art. 306		

G. Plan de implementación

1. Objetivos

a. General

Proporcionar a Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. un plan de implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, que contribuya a fortalecer el desempeño del personal, con el fin que sea analizado, discutido y aprobado para su posterior puesta en marcha.

b. Específicos

Determinar los Recursos Humanos, materiales y financieros que se requieren para la implementación del plan.

Elaborar el presupuesto correspondiente para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal.

Detallar las fases que comprenden el plan de implementación, determinando el orden y tiempo en que se realizarán las diferentes actividades.

2. Recursos

Para la realización del plan de implementación se han determinado los siguientes recursos necesarios a utilizar:

a. Humanos

Para la implementación del modelo, será requerida la contratación del Gerente y Asistente de Recursos Humanos que se encargarán de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades correspondientes con la Administración de Recursos Humanos dentro de Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V.

b. Materiales

Los recursos materiales a utilizar serán las instalaciones de la empresa, escritorio, sillas, computadora, impresora, entre otro mobiliario y equipo necesario para la oficina. Estos serán necesarios para las personas que desempeñen las funciones de los puestos propuestos denominados “Gerente y Asistente de Recursos Humanos”.

c. Financieros

Para la implementación de la propuesta del modelo, será necesario contar con los fondos necesarios para desarrollar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. También para la adquisición de los recursos materiales descritos anteriormente y para el pago de la planilla del Gerente y Asistente de Recursos Humanos que se contratarán. (Ver tabla N°6)

Tabla N° 6. Costos de implementación de la propuesta

Sección 1			
Presupuesto para la contratación del Gerente de Recursos Humanos			
Cantidad	Detalle	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
1	Salario	\$ 600.00	\$ 7,200.00
	Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$ 45.00	\$ 540.00
	Aporte patronal AFP (7.75%)	\$ 46.50	\$ 558.00
	Aporte patronal INSAFORP (1%)	\$ 6.00	\$ 72.00
	Vacaciones		\$ 390.00
	Aporte patronal ISSS Vacaciones (7.5%)		\$ 29.25
	Aporte patronal AFP Vacaciones (7.75%)		\$ 30.23
	Aporte patronal INSAFORP Vacaciones (1%)		\$ 3.90
	Aguinaldo		\$ 300.00
Total sección 1			\$ 9,123.38

Sección 2			
Presupuesto para la contratación del Asistente de Recursos Humanos			
Cantidad	Detalle	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
1	Salario	\$ 365.00	\$ 4,380.00
	Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$ 27.38	\$ 328.50
	Aporte patronal AFP (7.75%)	\$ 28.29	\$ 339.45
	Aporte patronal INSAFORP (1%)	\$ 3.65	\$ 43.80
	Vacaciones		\$ 237.25
	Aporte patronal ISSS Vacaciones (7.5%)		\$ 17.79
	Aporte patronal AFP Vacaciones (7.75%)		\$ 18.39
	Aporte patronal INSAFORP Vacaciones (1%)		\$ 2.37
	Aguinaldo		\$ 182.50
Total sección 2			\$ 5,321.97
Sección 3			
Presupuesto estimado para la contratación del psicólogo para realizar e interpretar pruebas ZAVIC y NOVIS			
Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo total
10	Contratación de servicios externos de un especialista en psicología para realizar e interpretar los resultados obtenidos en pruebas psicológicas. También se ha considerado la opción de realizar pruebas psicológicas gratuitas. Ver nota en proceso de selección, pág. 96.	\$ 100.00	\$ 1,000.00
Total sección 3			\$ 1,000.00

Sección 4			
Costo estimado de los reconocimientos no financieros a entregar en las estrategias de retención propuestas			
Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo total
10	Canasta con productos elaborados por la empresa o tarjeta de regalo canjeable en supermercados.	\$ 10.00	\$ 100.00
Total sección 4			\$ 100.00
Sección 5			
Costos de mobiliario y equipo			
Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo total
2	Escritorio (75x120x44cm)	\$ 79.99	\$ 159.98
2	Silla secretarial de tela negra base plástica	\$ 79.00	\$ 158.00
2	Computadora portátil ASUS Intel Core i3	\$ 539.00	\$ 1,078.00
1	Impresora Multifuncional HP Mod. 315-AIO	\$ 189.00	\$ 189.00
Total sección 5			\$ 1,584.98
<i>Fuente: Elaboración propia con base a cotizaciones realizadas en páginas web de Ferretería Freud, EPA y Casa comercial Omnisport el 14 de junio de 2021.</i>			
Sección 6			
Costos de capacitación			
Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo total
25	Papelería	\$ 0.50	\$ 12.50
25	Lapiceros	\$ 0.20	\$ 5.00
25	Refrigerios	\$ 1.50	\$ 37.50
25	Material para diplomas	\$ 0.30	\$ 7.50
Total sección 6			\$ 62.50
Sub Total Sección 1+2+3+4+5+6			\$ 17,192.83
Imprevistos (10%)			\$ 1,719.28
Costos Totales			\$ 18,912.11

Fuente: Elaboración propia.

Expectativas del beneficio que la implementación de la propuesta brindará a Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

El equipo investigador considera que la implementación de esta propuesta permitirá solucionar las necesidades planteadas por la Gerente de Ventas, brindando las directrices para la contratación del personal que se encargue de ejecutar y desarrollar los procesos de Administración de Recursos Humanos, con el fin de contribuir a mejorar el desarrollo de los procedimientos y actividades realizadas por el personal que labora y el que se incorporará a la organización. Así como también fortalecer el desempeño y potenciar habilidades del personal que faciliten lograr los objetivos organizacionales, aprovechando el máximo beneficio de los recursos disponibles.

3. Fases de implementación

Para el desarrollo del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que contribuya a fortalecer el desempeño del personal en Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V. es necesario que este sea aprobado por la junta directiva de la organización, por lo que se detallan a continuación las fases de implementación.

- 1. Presentación:** Entregar el documento a la junta directiva de la organización para realizar la presentación del modelo propuesto, su importancia y utilidad.
- 2. Revisión y análisis:** La empresa realizará un análisis de la propuesta y un estudio de factibilidad para su implementación, si se realizan cambios o modificaciones dentro del modelo, se efectuarán en un lapso de cinco días.
- 3. Aprobación y autorización:** Luego de realizar las correcciones o modificaciones solicitadas por la junta directiva, se presentará nuevamente la propuesta para su aprobación y autorización.

- 4. Implementación:** Al aprobarse la propuesta, se procede a desarrollar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos y se gestionará la contratación del Gerente de Recursos Humanos quién será el encargado de la implementación del modelo propuesto. Esta fase se ejecutará en un período estimado de 12 meses.
- 5. Evaluación:** En los últimos 3 meses de la fase de implementación, se realizará la revisión del modelo, con el propósito de evaluar si se están obteniendo los resultados propuestos, esto permitirá corregir los aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. Cronograma de implementación de la propuesta

Cuadro N° 12. Cronograma de implementación de la propuesta

Cronograma de actividades propuesto para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.																	
N°	Actividades	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
1	Presentación	Equipo de Investigación															
2	Revisión y análisis	Junta directiva															
3	Aprobación y autorización	Junta directiva															
4	Implementación	Gerente de Recursos Humanos															
5	Evaluación	Gerente de Recursos Humanos															

Fuente: Elaboración propia.

NOTA: El modelo está diseñado para ser implementado en un período estimado de 1 año, pero ya que no se conoce la fecha exacta en la cual Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. iniciará la aplicación de la propuesta, se ha señalado de la manera anterior en el cronograma. Una vez aprobado y autorizado el modelo (3 meses máximo), se implementará durante los 12 meses del año, y en los últimos 3 meses será evaluado paralelamente a su implementación y se realizarán las respectivas modificaciones de tal manera que se obtengan los resultados esperados.

H. Bibliografía

1. Libros:

- ✓ Alles, Martha, Desempeño por competencias. Editorial Granica (2005).
- ✓ Alles Martha, Diccionario de competencias La Trilogía, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina. (2009)
- ✓ Amador Sotomayor, Alfonso. Administración de Recursos Humanos; Su proceso Organizacional. Editorial Universitaria. Monterrey, México.
- ✓ Blas Jiménez, Pedro E. Diccionario de Administración y Finanzas, Estados Unidos (2013).
- ✓ B. Werther, William. Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos, 6° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, DF (2008).
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2009).
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, 1° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (1993).
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2006).
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (2007).
- ✓ Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001.

- ✓ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 4° Edición, McGraw Hill/Interamericana, México (2006).
- ✓ Diego René Gonzales Miranda. (2009). Estrategias de retención del personal, Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Universidad EAFIT, Vol. 45.
- ✓ Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy, Gestión De Recursos Humanos, 5° Edición, Editorial Pearson Educación, S.A., Madrid, (2008)
- ✓ Melgar Callejas, José María. Organización y métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas. El Salvador: Editorial Francisco Gavidia, 2002.
- ✓ Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos, 11° Edición, Editorial Pearson Educación, México, (2010).
- ✓ Münch Lourdes. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, primera edición, Pearson educación, México, (2010).
- ✓ Meléndez, Maymo Rasiel. Como Preparar el Anteproyecto de Investigación y la Tesis de Graduación. 9ª Edición, Ediciones MAVVISION, San Salvador, El Salvador (2011).
- ✓ Serrano, Alexis. Administración de Personas, 3° Edición, El Salvador (2018).

2. Leyes:

- ✓ CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

Decreto Constituyente No. 38, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281 el 15 de diciembre de 1983.

- ✓ LEY DE REGISTRO DE COMERCIO

Decreto Legislativo N°. 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N°. 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973.

- ✓ LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Emitida por Decreto Legislativo N°. 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N°. 241, Tomo No. 201, del 21 del mismo mes y año.

- ✓ LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA)

Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, del 31 de junio de 1992.

- ✓ LEY DEL SEGURO SOCIAL

Decreto legislativo N.º 1263, aprobado el 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°. 226, Tomo No. 161, del 11 de diciembre del mismo año.

- ✓ LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

Decreto, Legislativo N°. 927, aprobado el 20 de diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial N°. 243, tomo No. 333, del 23 de diciembre de 1996.

- ✓ LEY DE MARCAS Y OTROS SIGNOS DISTINTIVOS

Decreto Legislativo N°. 868 de fecha 06 de junio del 2002, publicado en el Diario Oficial N°. 125, Tomo 356, del 7 de julio de 2002.

- ✓ LEY DE IMPUESTOS A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

Decreto Legislativo N.º 274 de fecha 31 de enero de 1986 publicado en el Diario Oficial N°. 23, Tomo 290, Art. 1.

3. Códigos:

- ✓ CÓDIGO DE COMERCIO

Decreto legislativo N°. 671, aprobado el 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N°. 140, Tomo No. 228, del 31 de julio de 1970.

- ✓ CÓDIGO DE SALUD

Decreto Legislativo N.º 955, de fecha 28 de abril de 1998 publicado en el Diario Oficial N°. 86, Tomo 229, sección 12 Art. 83.

✓ CÓDIGO DE TRABAJO

Decreto Legislativo N°. 15, aprobado el 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°. 142, Tomo No. 236, del 31 de julio de 1972.

4. Sitios Web:

- ✓ <https://conceptodefinicion.de/empresa/>.
- ✓ http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6432/2/641.8-C146d-CAPITULO%20I.pdf?fbclid=IwAR2AljifNTqNSIUblvsqLR1AE3GHk_DOV6AFHoCPaWtTjGHaYjV7FIJQk.
- ✓ <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>.
- ✓ <https://www.camarasal.com/sobre-camarasal/revista-comercio-e-industria>.
- ✓ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6432/2/641.8-C146d-CAPITULO%20I.pdf>.
- ✓ <https://monteco.com.sv/quienes-somos/>.
- ✓ <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>.
- ✓ http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf.
- ✓ <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>.
- ✓ <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-humanos-a1.pdf>.
- ✓ <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html?fbclid=IwAR0iS5OLCE6Wx52o4OELg-hmBFtXU2LIU314cq3WhoGnjPvArgPWXeQGCxw>.
- ✓ <https://comunidad.iebschool.com/comparte/2018/11/05/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias/>.
- ✓ <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>.
- ✓ <http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.com/2009/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html>.
- ✓ <http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html>

- ✓ <https://www.rekursosdelaempresa.com/que-son-los-subsistemas-de-recursos-humanos/>.
- ✓ <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle>.
- ✓ <https://www.webyempresas.com/fuentes-de-reclutamiento/>.
- ✓ http://procesoinduccionumbvirtual.blogspot.com/2015/10/blog-post_28.html,
- ✓ <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-personal/>.
- ✓ <https://concepto.de/desarrollo-organizacional/>.

Anexo N° 1. Registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) sobre la mediana empresa dedicada a la elaboración de comidas preparadas para la venta en supermercados y otros, ubicadas en el área metropolitana de san salvador.

Departamento	Municipio	Nombre Comercial	Actividad	Personal Total Ocupado
La Libertad	Antiguo Cuscatlán	Eco Foods, S.A. de C.V.	Elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.	52
San Salvador	San Salvador	Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V.	Elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.	81
San Salvador	San Salvador	Premium Foods, S.A. de C.V.	Elaboración de comida preparada para la venta en supermercados y otros.	89

Anexo N° 2. Guía de entrevista dirigida a la Gerente de Ventas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. De C.V.



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



MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDA PREPARADA PARA LA VENTA EN SUPERMERCADOS Y OTROS, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Guía de entrevista dirigida a la Gente de Ventas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Nosotros, estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas, le solicitamos su colaboración para responder las siguientes interrogantes, con el fin de realizar una investigación de campo que contribuya a establecer un diagnóstico y plantear posibles propuestas de solución a la situación identificada en Industrias Alimenticias Monteco S.A de C.V.

La información recolectada a través de la presente entrevista será utilizada con fines académicos.

Objetivo: Elaborar un diagnóstico que refleje la situación en la que se desarrollan los procesos de la Gestión de Recursos Humanos en Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

- 1) ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?
- 2) ¿Cuántos empleados conforman cada área de la empresa?
- 3) ¿Cuál es la filosofía de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.?
- 4) ¿Qué aspectos positivos y negativos inciden en el personal?

- 5) ¿Posee un organigrama en el que se definan las relaciones entre los trabajadores?
- 6) ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos?
- 7) ¿Qué funciones desempeña la persona encargada del departamento de Recursos Humanos?
- 8) ¿Cuáles son los manuales administrativos con los que cuenta la empresa?
- 9) ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?
- 10) ¿Qué fuentes utiliza la empresa para reclutar al personal?
- 11) ¿Qué método y técnicas utilizan para seleccionar al personal idóneo que está por ingresar?
- 12) ¿Posee un programa de inducción para el personal que se va a integrar a la empresa?
- 13) ¿Cuál es el programa que se desarrolla en la inducción del personal que se integra a la empresa?
- 14) ¿Se hace entrega del perfil de puesto de trabajo al personal contratado?
- 15) ¿Quién es el encargado de desarrollar el programa de inducción?
- 16) ¿Qué técnicas utiliza la empresa para determinar en qué áreas el personal necesita ser capacitado?
- 17) ¿Qué métodos y herramientas utilizan para la capacitación del personal?
- 18) ¿En qué áreas capacitan al personal y con qué periodicidad (cada cuánto tiempo)?
- 19) ¿Posee la empresa, políticas de capacitación?
- 20) ¿Ha utilizado la empresa los servicios de INSAFORP para la capacitación de su personal?
- 21) ¿Cuenta la empresa con la disposición de contratar a una persona para desempeñar la labor de Recursos Humanos?, tentativamente ¿Cuál sería el salario?
- 22) ¿Posee la empresa un método que permita evaluar el desempeño del personal?

- 23) ¿Quién es el encargado de desarrollar e implementar la evaluación del desempeño al personal?
- 24) ¿Cuál es la finalidad de realizar una evaluación del desempeño?
- 25) ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
- 26) ¿Posee la empresa un registro de expediente donde se detalle información del personal, ausencias, sanciones entre otros aspectos?
- 27) ¿Qué prestaciones sociales brindan al personal aparte de las establecidas por el código de trabajo?
- 28) ¿Bajo qué condiciones de trabajo el personal realiza las actividades diarias?
- 29) ¿Qué incentivos brinda la empresa para contribuir a la retención del personal?
- 30) ¿Qué estrategias implementan para retener al personal?
- 31) ¿Qué políticas de retención de personal posee la empresa?
- 32) ¿Considera que un Modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuirá a la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa?

Anexo N° 3. Análisis de guía de entrevista dirigida a la Gerente de Ventas De Industrias Alimenticias Monteco S.A. De C.V.

- 1) ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?
R/ 47 empleados
- 2) ¿Cuántos empleados conforman cada área de la empresa?
R/ Producción 22 empleados, Ventas 15 empleados, Administración y Finanzas 10 empleados.
- 3) ¿Cuál es la filosofía de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.?
R/ Satisfacer los requerimientos de los consumidores, en productos comestibles de calidad y artículos complementarios.
- 4) ¿Qué aspectos positivos y negativos inciden en el personal?
R/ Positivos: colaboradores, identificación con la filosofía de la empresa, solidarios
Negativos: Motivación para el aprendizaje, pocas aspiraciones de ascenso

- 5) ¿Posee un organigrama en el que se definan las relaciones entre los trabajadores?
R/ Si
- 6) ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos?
R/ No
- 7) ¿Qué funciones desempeña la persona encargada del departamento de recursos humanos?
R/ Gerente de Ventas se encarga de selección de personal, reclutamiento de personal, archivo de personal, fuentes de capacitación
- 8) ¿Cuáles son los manuales administrativos con los que cuenta la empresa?
R/ Formato de Evaluación de desempeño.
- 9) ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?
R/ Llenado de solicitud, entrega de documentos, entrevista con jefe de área, prueba poligráfica
- 10) ¿Qué fuentes utiliza la empresa para reclutar al personal?
R/ Se solicita personal a las bolsas de trabajo de las alcaldías, Ministerio de Trabajo, recomendaciones internas, ferias de empleo.
- 11) ¿Qué método y técnicas utilizan para seleccionar al personal idóneo que esta por ingresar?
R/ Depende el área, examen o experiencia
- 12) ¿Posee un programa de inducción para el personal que se va a integrar a la empresa? R/ No
- 13) ¿Cuál es el programa que se desarrolla en la inducción del personal que se integra a la empresa?
R/
- 14) ¿Se hace entrega del perfil de puesto de trabajo al personal contratado?
R/ No
- 15) ¿Quién es el encargado de desarrollar el programa de inducción?
R/ No está definido

- 16) ¿Qué técnicas utiliza la empresa para determinar en qué áreas el personal necesita ser capacitado?
R/ No se tiene
- 17) ¿Qué métodos y herramientas utilizan para la capacitación del personal?
R/ Solo capacitamos con servicios externos
- 18) ¿En qué áreas capacitan al personal y con qué periodicidad (cada cuánto tiempo)? R/ No hay tiempo establecido
- 19) ¿Posee la empresa, políticas de capacitación?
R/ No
- 20) ¿Ha utilizado la empresa los servicios de INSAFORP para la capacitación de su personal?
R/ Siempre
- 21) ¿Cuenta la empresa con la disposición de contratar a una persona para desempeñar la labor de Recursos Humanos?, tentativamente ¿Cuál sería el salario?
R/ No
- 22) ¿Posee la empresa un método que permita evaluar el desempeño del personal?
R/ Si
- 23) ¿Quién es el encargado de desarrollar e implementar la evaluación del desempeño al personal?
R/ Gerente de Ventas
- 24) ¿Cuál es la finalidad de realizar una evaluación del desempeño?
R/ Valorar la actuación de cada trabajador para la mejora del desempeño en su puesto de trabajo.
- 25) ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
R/ 1 vez al mes
- 26) ¿Posee la empresa un registro de expediente donde se detalle información del personal, ausencias, sanciones entre otros aspectos?
R/ Si

- 27) ¿Qué prestaciones sociales brindan al personal aparte de las establecidas por el código de trabajo?
R/ Seguro de vida
- 28) ¿Bajo qué condiciones de trabajo el personal realiza las actividades diarias?
R/ Las adecuadas para el tipo de labor
- 29) ¿Qué incentivos brinda la empresa para contribuir a la retención del personal?
R/ Ninguno
- 30) ¿Qué estrategias implementan para retener al personal?
R/ Ninguno
- 31) ¿Qué políticas de retención de personal posee la empresa?
R/ Ninguno
- 32) ¿Considera que un Modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuirá a la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa?
R/ Si

Anexo N° 4. Cuestionario dirigido al personal de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.



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



MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDA PREPARADA PARA LA VENTA EN SUPERMERCADOS Y OTROS, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

El siguiente cuestionario está dirigido al personal de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

Objetivo: realizar una investigación de campo que contribuya a establecer un diagnóstico que refleje la situación en la que se desarrollan los procesos de la Gestión de Recursos Humanos y plantear posibles propuestas de solución a la situación identificada.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y para la elaboración de las herramientas administrativas necesarias para la empresa.

I. DATOS GENERALES

A. Género

Masculino

Femenino

B. ¿A qué área pertenece?

Operaciones

Ventas

Organización y Métodos

Administrativa y Financiera

C. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año

1-3 años

3-6 años

Más de 6 años

D. ¿Qué elementos de la filosofía organizacional de la empresa conoce?

Misión y visión

Valores y principios

Productos que ofrece

Ninguno de las anteriores

E. ¿Conoce la estructura organizativa actual de la empresa?

Sí

No

II. DATOS DE CONTENIDO

A. Reclutamiento y Selección

1. ¿Cuáles fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?
- Personal que ya labora en la empresa**
- Recomendaciones**
- Bolsa de trabajo**
- Ferias de empleo**
2. ¿Qué medios utiliza la empresa para el reclutamiento del personal?
- Sitios web**
- Prensa escrita**
- Archivo de hojas de vida**
- Cartelera informativa**
3. ¿La experiencia previa fue un requisito exigido al momento de postularse para el puesto de trabajo en el que se desempeña?
- Sí**
- No**
4. ¿Es de su conocimiento si la empresa posee un proceso de reclutamiento y selección de personal?
- Sí**
- No**
5. ¿Qué técnicas realizó en el proceso de selección para su contratación? Puede seleccionar más de una opción
- Entrevista de selección**
- Pruebas de conocimiento**
- Pruebas psicológicas**

6. De la siguiente lista de actividades seleccione las que realizó al momento de ser contratado. Puede seleccionar más de una opción

- Entrega de solicitud de empleo**
- Entrega de documentación personal**
- Firma de contrato laboral**

B. Inducción

7. ¿Qué aspectos laborales se le dieron a conocer al momento de incorporarse a la empresa? Puede seleccionar más de una opción

- Misión, visión y estructura organizativa**
- Políticas internas de la empresa**
- Recorrido de las instalaciones**
- Presentación ante personal que ya labora en la empresa**
- Descripción de las tareas y responsabilidades a desempeñar**

8. ¿De la siguiente lista, seleccione la forma que utilizaron para darle a conocer las tareas y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?

- Explicación verbal**
- Observación directa**
- Manual de descripción de puestos**
- Recursos electrónicos**

C. Capacitación

9. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones enfocadas a su área de trabajo?

- Mensualmente**
- Trimestralmente**
- Semestralmente**
- Anualmente**

10. ¿En qué área de la empresa le gustaría ser capacitado?

- Operaciones**
- Ventas**
- Organización y Métodos**
- Administrativa y Financiera**

D. Evaluación del desempeño

11. ¿Posee los recursos y herramientas necesarios para desempeñar su trabajo?

Sí

No

12. ¿Con que periodicidad evalúa la empresa su desempeño laboral?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

13. ¿Cuáles son los aspectos que se le evalúan?

Productividad

Relaciones interpersonales

Calidad del trabajo

14. ¿Recibe reconocimientos por su desempeño laboral dentro de la empresa?

Sí

No

15. ¿Considera que un Modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuirá a la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa?

Sí

No

E. Retención

16. ¿Cuáles prestaciones sociales le brinda la empresa, aparte de las establecidas por el código de trabajo?

Seguro de vida

Bonos anuales

Fondos de ahorro

Guardería

Transporte

Actividades recreativas

17. ¿Considera usted que las prestaciones sociales brindadas por la empresa contribuyen a la estabilidad laboral del personal?

Sí

No

18. ¿Se toma en cuenta su participación al momento de tomar decisiones dentro del área de la empresa en que labora?

Sí

No

¡GRACIAS!

Anexo N° 5. Interpretación del cuestionario dirigido al personal de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

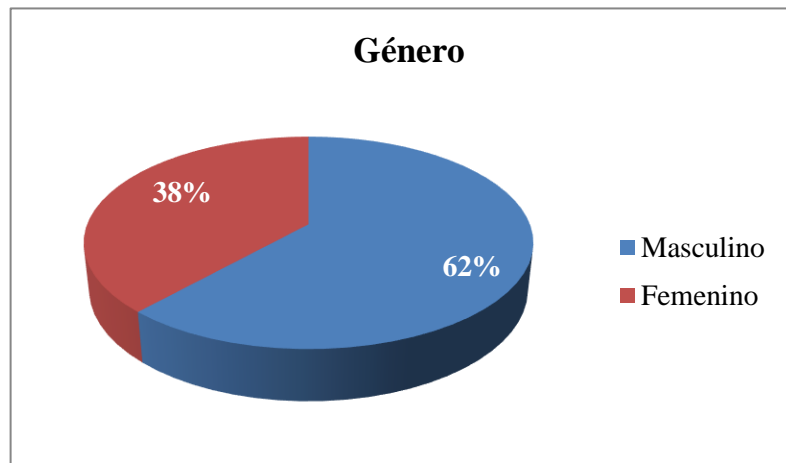
I. DATOS GENERALES

A. Género

Cuadro N°1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	29	62%
Femenino	18	38%
Total	47	100%

Gráfico N°1



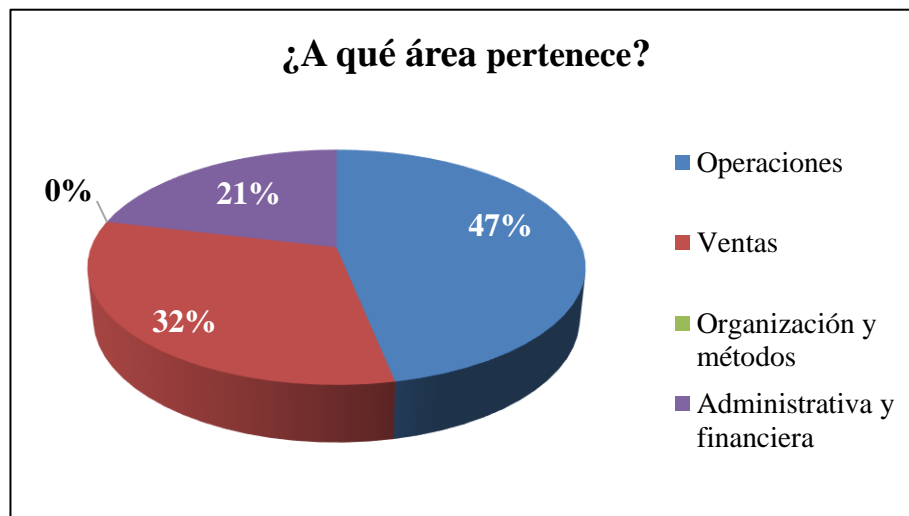
Interpretación: Con un total de 47 cuestionarios realizados por los colaboradores de Industrias Alimenticias Monteco, se obtuvo que la mayor parte del personal que integra la entidad, son de género masculino, mientras que el resto corresponde al género femenino. Se dedujo que la empresa contrata mas personal masculino ya que para el manejo de maquinaria y equipo de cocina y empaque, se requiere esfuerzo físico, así como también para la carga y descarga de los productos que la empresa elabora y distribuye.

B. ¿A qué área pertenece?

Cuadro N°2

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	22	47%
Ventas	15	32%
Organización y métodos	0	0%
Administrativa y financiera	10	21%
Total	47	100%

Gráfico N°2



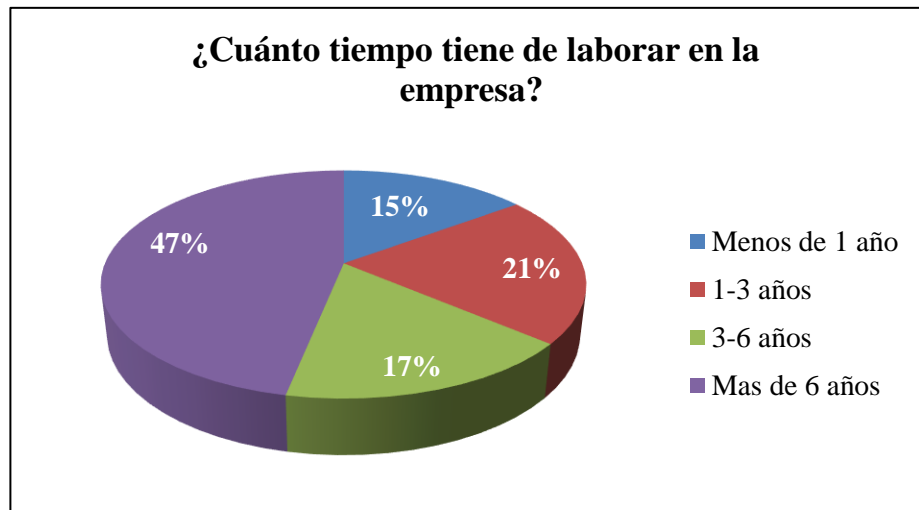
Interpretación: Según los datos recolectados, se determinó que la mayor parte del personal que labora en la organización, pertenece al área de Operaciones, siendo ésta la más numerosa dentro de la empresa, debido a que es la que se encarga de elaborar y empacar los diferentes productos alimenticios para ser distribuidos en supermercados.

C. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Cuadro N°3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	7	15%
1-3 años	10	21%
3-6 años	8	17%
Más de 6 años	22	47%
Total	47	100%

Gráfico N°3



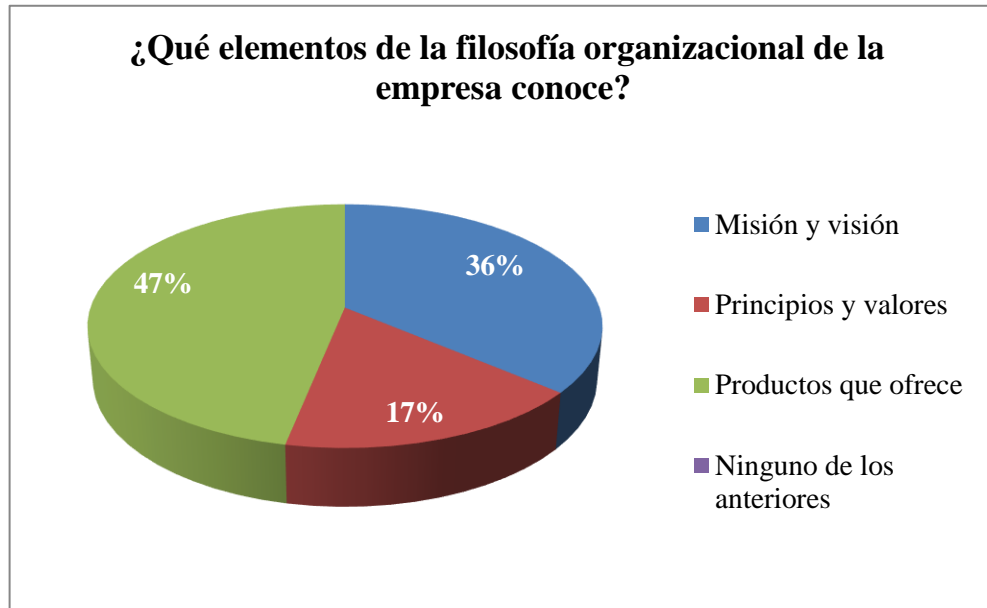
Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, el dato más significativo indica que el tiempo que tiene el 85% del personal encuestado de laborar en la organización, oscila entre 1 año a más de 6 años. A partir de dichos datos, se muestra que la empresa garantiza la estabilidad laboral a sus colaboradores a pesar de las adversidades económicas.

D. ¿Qué elementos de la filosofía organizacional de la empresa conoce?

Cuadro N°4

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Misión y visión	17	36%
Principios y valores	8	17%
Productos que ofrece	22	47%
Ninguno de los anteriores	0	0%
Total	47	100%

Gráfico N°4



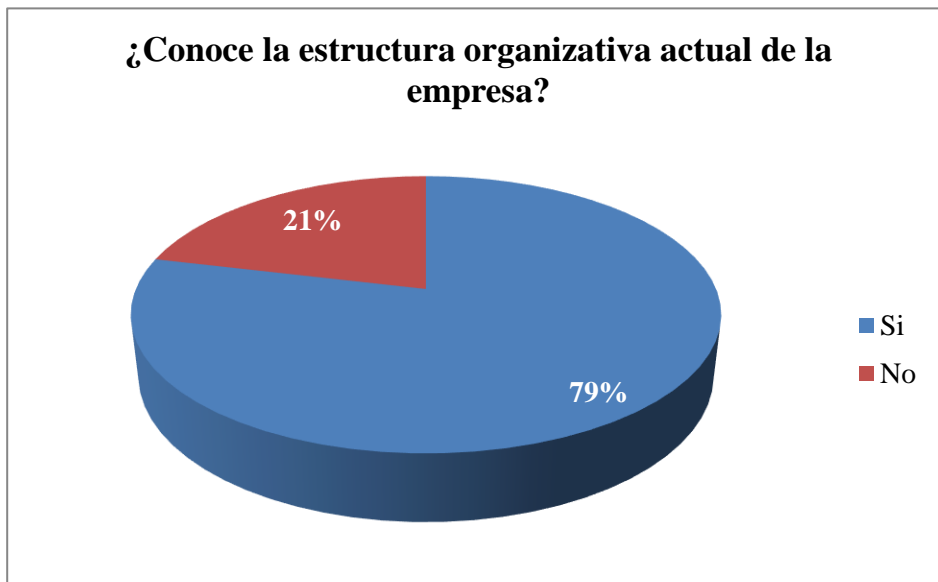
Interpretación: Según los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados expresaron conocer los diferentes productos que elabora y comercializa la empresa, lo que hace referencia a que el personal de la entidad identifica las actividades a las que se dedica la empresa. Mientras que un porcentaje menor manifestó conocer la misión y visión de la organización, es decir su razón de ser los objetivos que pretende alcanzar en un plazo determinado.

E. ¿Conoce la estructura organizativa actual de la empresa?

Cuadro N°5

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	79%
No	10	21%
Total	47	100%

Gráfico N°5



Interpretación: La mayor parte de los encuestados para la investigación manifestó conocer la estructura organizativa actual de la empresa, lo que indica que al personal se le brinda información sobre los diferentes niveles que componen la organización. Mientras que el resto indicaron desconocer la estructura organizativa de la entidad.

II. DATOS DE CONTENIDO

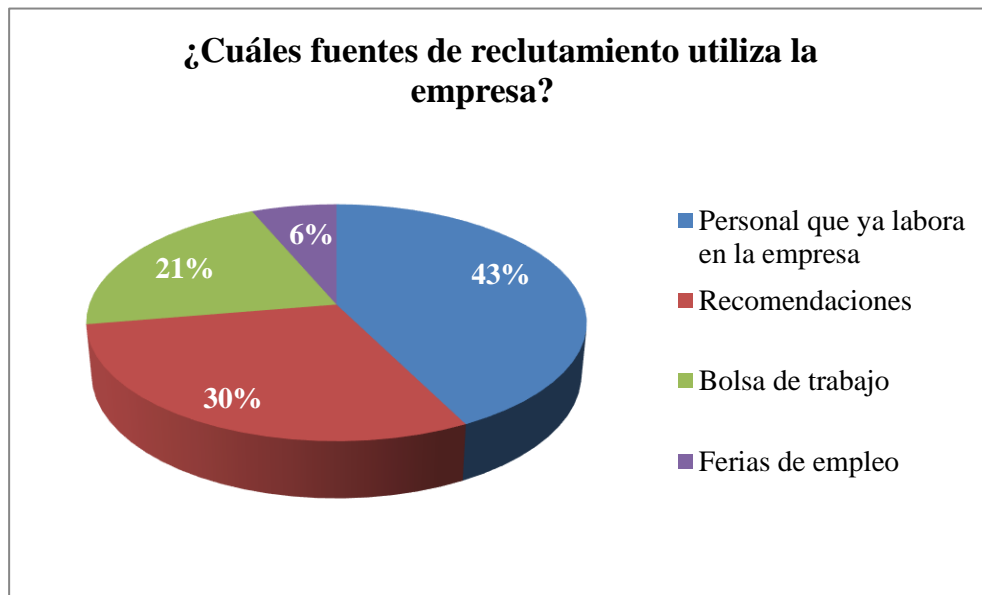
A. Reclutamiento y Selección

1. ¿Cuáles fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?

Cuadro N°6

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Personal que ya labora en la empresa	20	43%
Recomendaciones	14	30%
Bolsa de trabajo	10	21%
Ferías de empleo	3	6%
Total	47	100%

Gráfico N°6



Interpretación: Como se puede observar en los resultados obtenidos, la fuente de reclutamiento mayormente utilizada es el personal que ya labora en la empresa, quienes son reacomodados en otras plazas vacantes si cumple con los requisitos indispensables para optar al cargo. Seguido de este, un 41% de los encuestados manifestaron que la

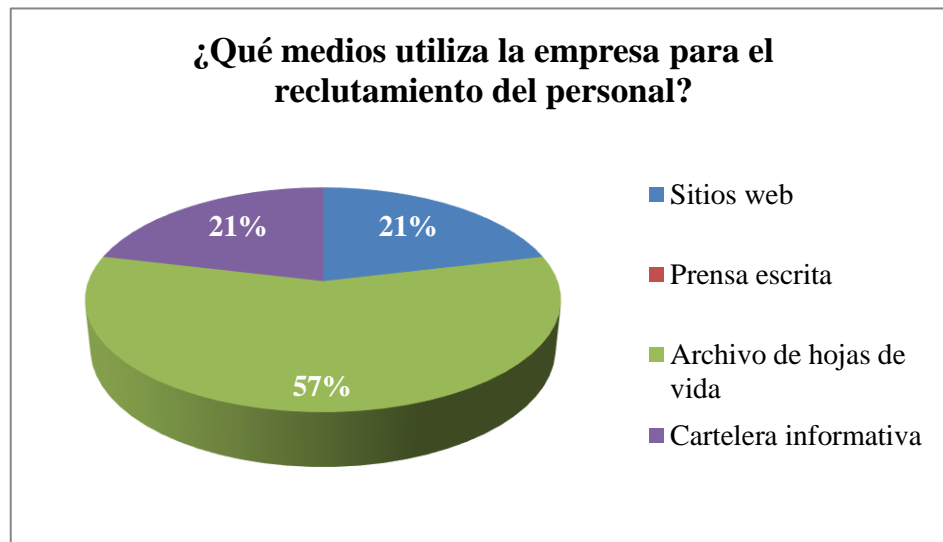
empresa utiliza recomendaciones y bolsa de trabajo. En un porcentaje mínimo, se indicó que se utilizaron ferias de empleo como fuente de reclutamiento.

2. ¿Qué medios utiliza la empresa para el reclutamiento del personal?

Cuadro N°7

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sitios web	10	21%
Prensa escrita	0	0%
Archivo de hojas de vida	27	57%
Cartelera informativa	10	21%
Total	47	100%

Gráfico N°7



Interpretación: De acuerdo a la información recolectada se observa que más de la mitad de los colaboradores manifestaron que el principal medio que utiliza la empresa para el reclutamiento del personal es mediante archivo de hojas de vida, mientras que el resto indicó en porcentajes menores, que es por medio de cartelera informativa dentro de la empresa, y por medio de sitios web.

3. ¿La experiencia previa fue un requisito exigido al momento de postularse para el puesto de trabajo en el que se desempeña?

Cuadro N°8

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	45%
No	26	55%
Total	47	100%

Gráfico N°8



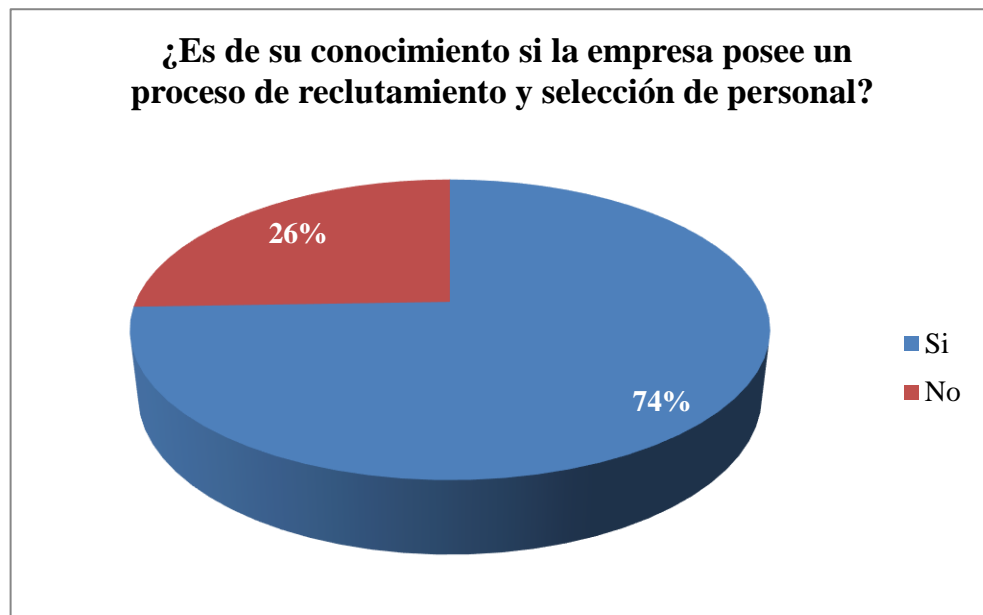
Interpretación: Según los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados afirmaron que la experiencia previa no fue un requisito indispensable al momento de postularse para el puesto de trabajo, mientras que el resto de los encuestados respondió que si se le exigió experiencia previa para desempeñar sus actividades en un determinado puesto de trabajo dentro de la organización.

4. ¿Es de su conocimiento si la empresa posee un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro N°9

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	74%
No	12	26%
Total	47	100%

Gráfico N°9



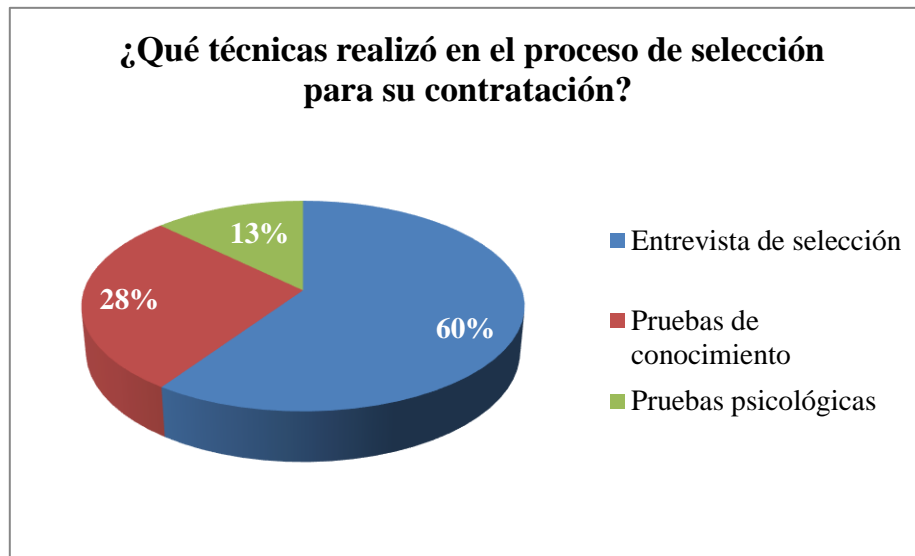
Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, tres cuartas partes de la población encuestada, indicaron que la empresa si posee un proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual garantiza un proceso de contratación organizado para el nuevo aspirante. Mientras que las demás, indicaron que no tienen conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal que ejecuta la organización.

5. ¿Qué técnicas realizo en el proceso de selección para su contratación?

Cuadro N°10

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de selección	28	60%
Pruebas de conocimiento	13	28%
Pruebas psicológicas	6	13%
Total	47	100%

Gráfico N°10



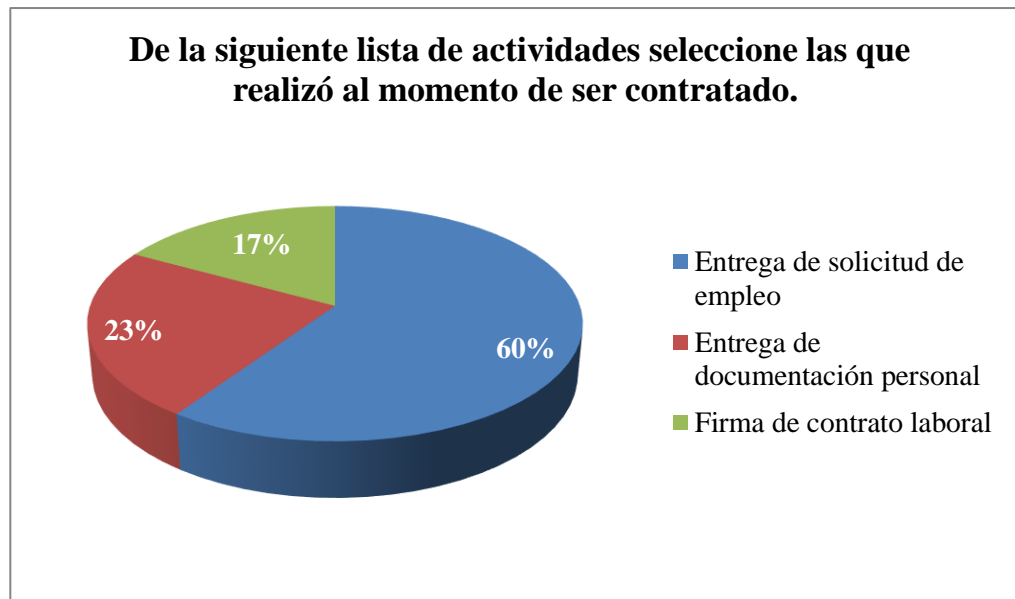
Interpretación: Seis de cada diez de los encuestados expresaron que realizaron una entrevista de selección que permitió categorizar y evaluar si eran candidatos idóneos para optar a un puesto de trabajo dentro de la empresa. Mientras que el 41% indicó que se les realizaron pruebas de conocimientos y psicológicas en el proceso de selección para su contratación.

6. De la siguiente lista de actividades seleccione las que realizó al momento de ser contratado.

Cuadro N°11

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Entrega de solicitud de empleo	28	60%
Entrega de documentación personal	11	23%
Firma de contrato laboral	8	17%
Total	47	100%

Gráfico N°11



Interpretación: Según resultados obtenidos, la mayor parte de los encuestados manifestó que al momento de ser contratados se les hizo entrega de la solicitud de empleo para completar el proceso que hace constar su contratación. La segunda actividad mayormente seleccionada fue la entrega de documentación personal. Y la firma de contrato laboral fue la menos seleccionada.

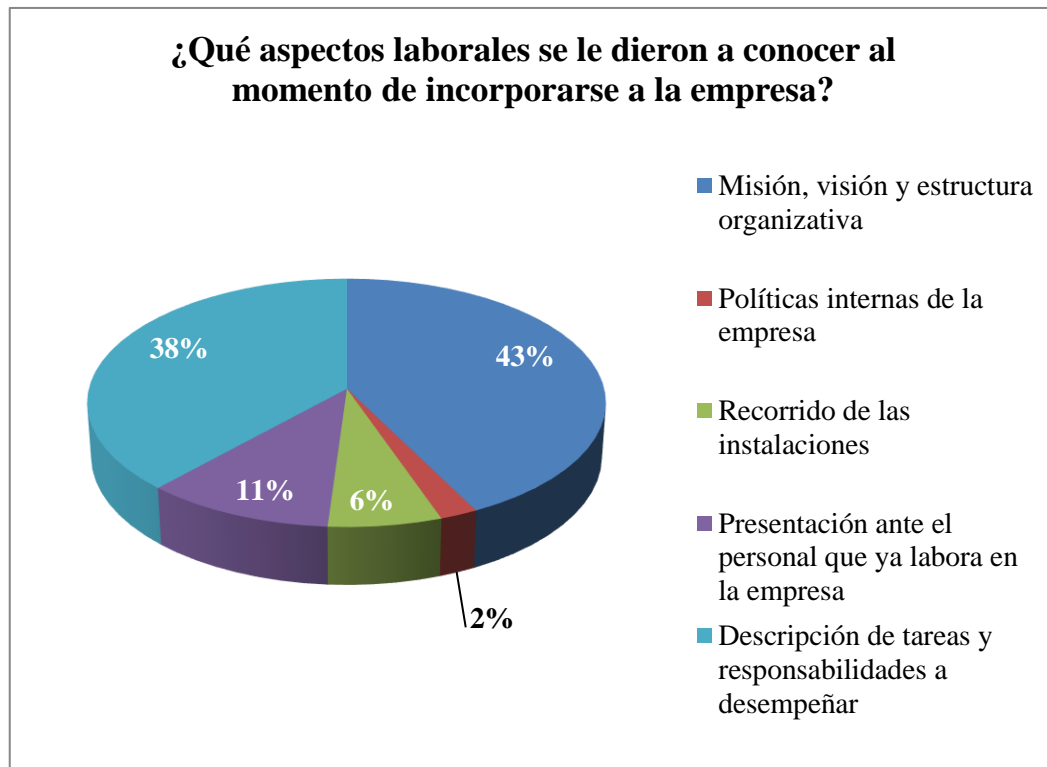
B. Inducción

7. ¿Qué aspectos laborales se le dieron a conocer al momento de incorporarse a la empresa?

Cuadro N°12

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Misión, visión y estructura organizativa	20	43%
Políticas internas de la empresa	1	2%
Recorrido de las instalaciones	3	6%
Presentación ante el personal que ya labora en la empresa	5	11%
Descripción de tareas y responsabilidades a desempeñar	18	38%
Total	47	100%

Gráfico N°12



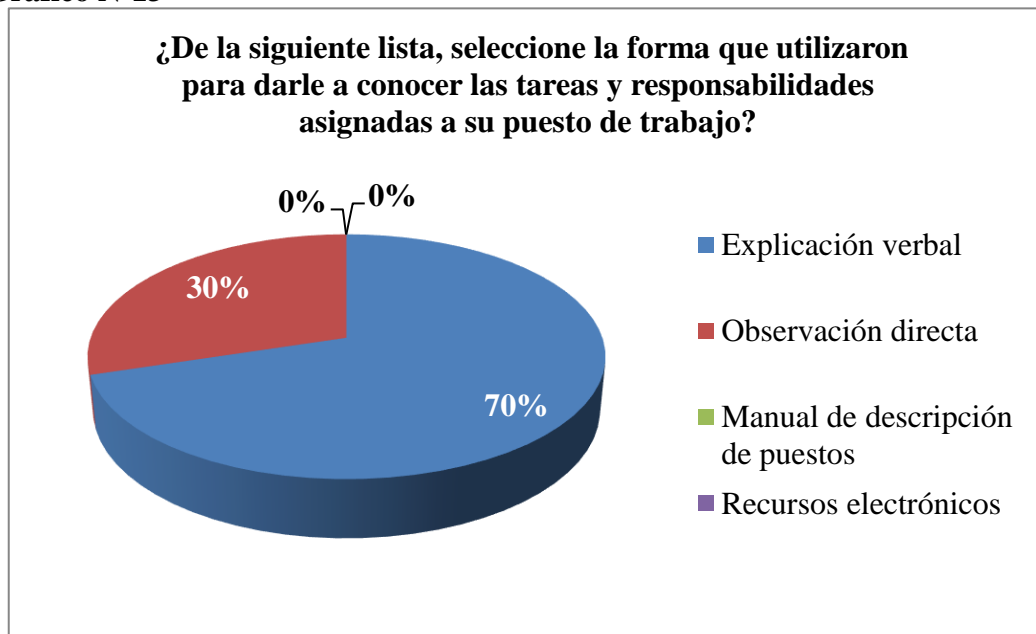
Interpretación: Del total de encuestados, se obtuvo que aproximadamente ocho de cada diez encuestados seleccionaron que al momento de incorporarse a la empresa, se les dio a conocer la misión, visión y estructura organizativa, así como también una descripción de las tareas y responsabilidades a realizar en su puesto de trabajo, esto con el fin de obtener un óptimo desempeño. Los demás aspectos laborales que fueron menormente seleccionados son el recorrido a las instalaciones de la empresa y la presentación ante el personal.

8. ¿De la siguiente lista, seleccione la forma que utilizaron para darle a conocer las tareas y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?

Cuadro N°13

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Explicación verbal	33	70%
Observación directa	14	30%
Manual de descripción de puestos	0	0%
Recursos electrónicos	0	0%
Total	47	100%

Gráfico N°13



Interpretación: Siete de cada diez encuestados manifestaron que la forma en que se les dio a conocer sus tareas y responsabilidades a desempeñar en su puesto de trabajo, fue por medio de la explicación verbal. El porcentaje restante manifestó que fue mediante la observación directa. Por tanto, se deduce que la empresa no posee un manual de descripción de puestos para dar a conocer tareas y responsabilidades.

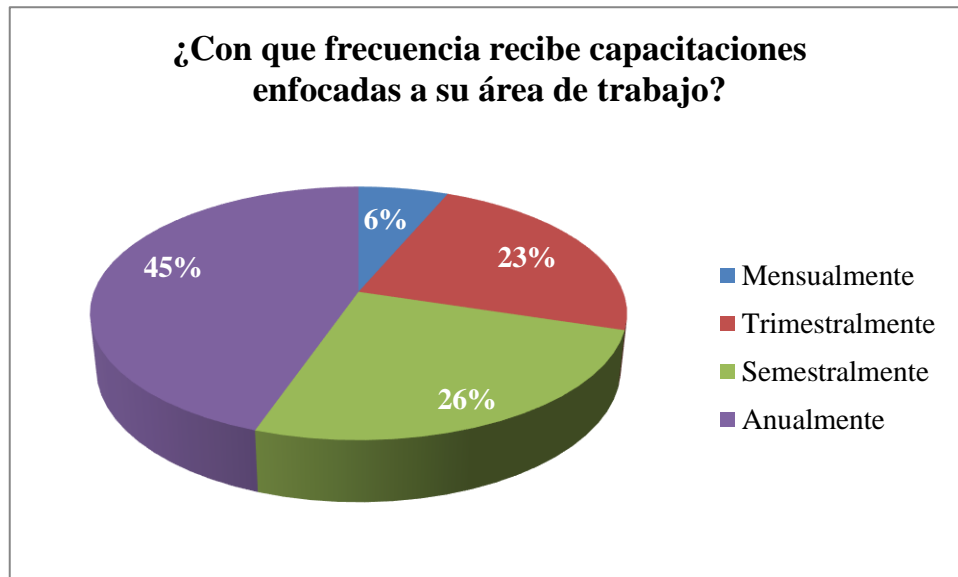
C. Capacitación

9. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones enfocadas a su área de trabajo?

Cuadro N°14

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	3	6%
Trimestralmente	11	23%
Semestralmente	12	26%
Anualmente	21	45%
Total	47	100%

Gráfico N°14



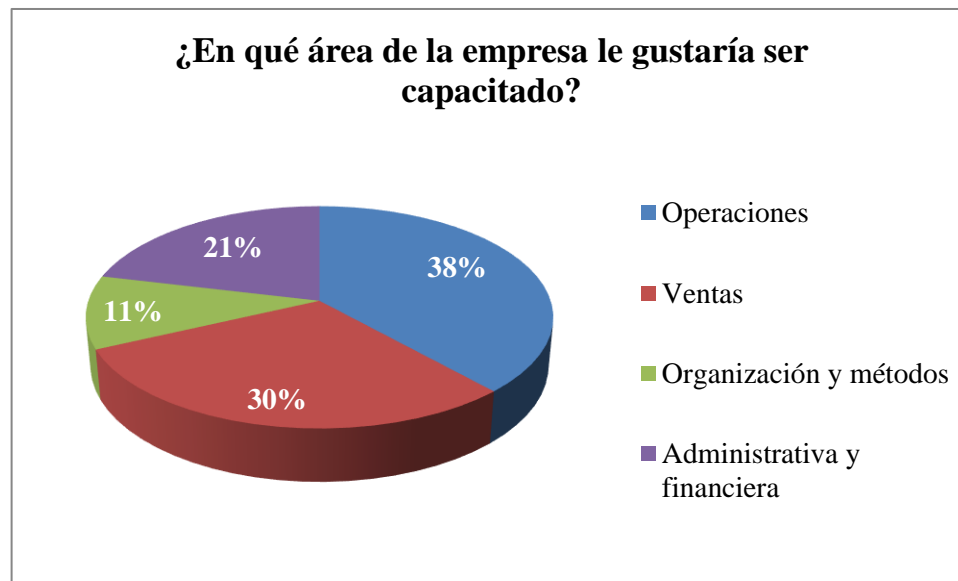
Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los encuestados seleccionaron que reciben capacitaciones anualmente, aproximadamente una cuarta parte manifestó recibirlas semestralmente. Un porcentaje más reducido indicó que se les brindan capacitaciones trimestralmente y el personal restante las recibe de manera mensual, con el fin de fortalecer el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas de trabajo y lograr los objetivos organizacionales.

10. ¿En qué área de la empresa le gustaría ser capacitado?

Cuadro N°15

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	18	38%
Ventas	14	30%
Organización y métodos	5	11%
Administrativa y financiera	10	21%
Total	47	100%

Gráfico N°15



Interpretación: Según los datos obtenidos, la mayor parte de los encuestados manifestaron que le gustaría ser capacitado en el área de operaciones y ventas. Así mismo, un porcentaje considerable indicó que preferiría recibir capacitaciones en el área administrativa financiera y el resto seleccionó que le gustaría capacitarse en el área de organización y métodos. Por tanto, se deduce que los colaboradores si están interesados en capacitarse en otra área de la empresa, aunque no pertenezcan a ella.

D. Evaluación del desempeño

11. ¿Posee los recursos y herramientas necesarios para desempeñar su trabajo?

Cuadro N°16

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	94%
No	3	6%
Total	47	100%

Gráfico N°16



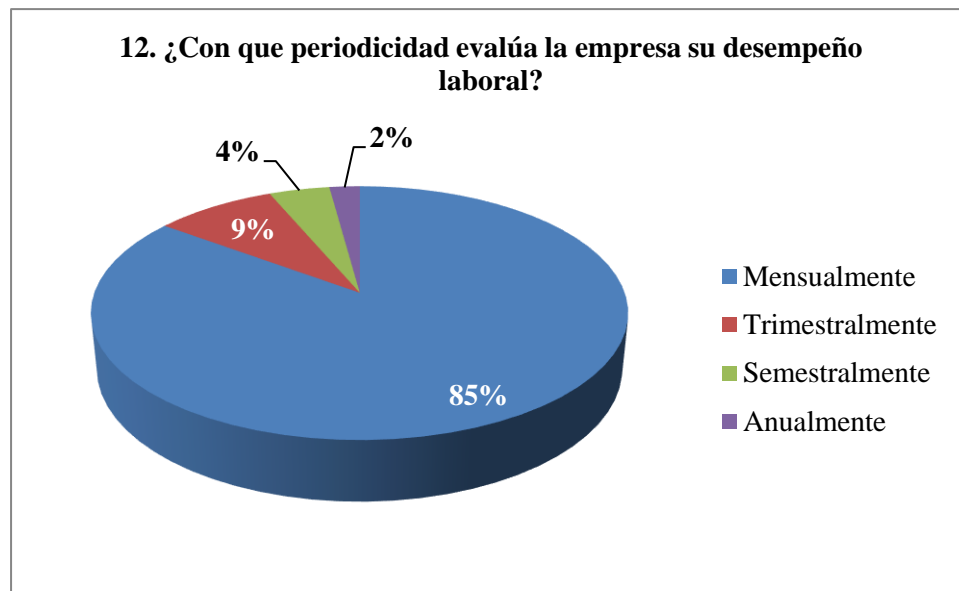
Interpretación: De acuerdo a los datos recolectados, el personal encuestado expresó en su mayoría que dispone de los recursos y herramientas fundamentales necesarias para desempeñar sus actividades dentro de la organización. Por otro lado, un mínimo porcentaje manifestó no contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo.

12. ¿Con que periodicidad evalúa la empresa su desempeño laboral?

Cuadro N°17

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	40	85%
Trimestralmente	4	9%
Semestralmente	2	4%
Anualmente	1	2%
Total	47	100%

Grafica N°17



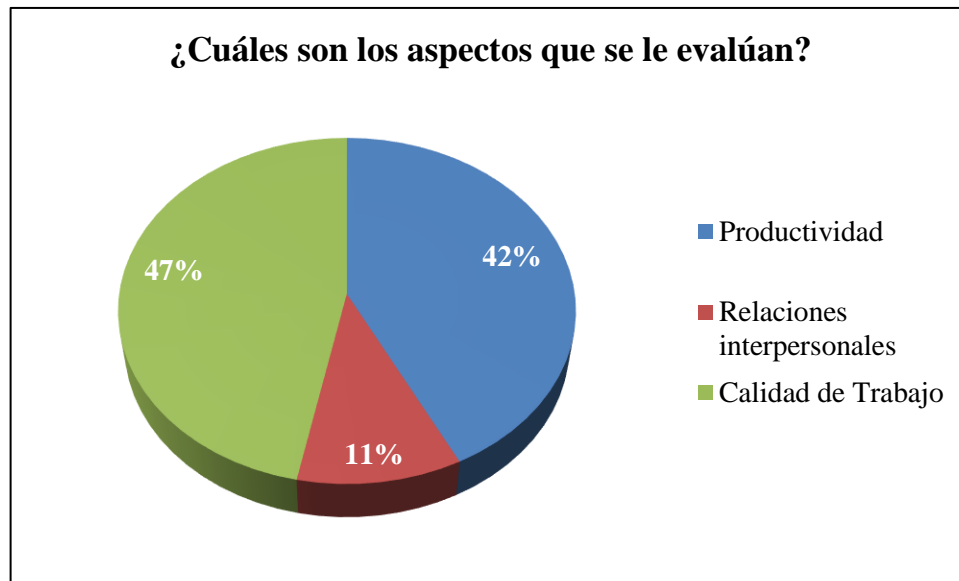
Interpretación: El mayor porcentaje de la población encuestada indicó que la empresa evalúa el desempeño de su personal mensualmente, con el fin de medir el grado de eficiencia y eficacia en la realización de cada una de sus actividades. En menores porcentajes seleccionados, los encuestados respondieron que se les realiza evaluaciones del desempeño de manera trimestral, semestral y anual.

. 13. ¿Cuáles son los aspectos que se le evalúan?

Cuadro N°18

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Productividad	20	43%
Relaciones interpersonales	5	11%
Calidad del trabajo	22	47%
Total	47	100%

Gráfico N°18



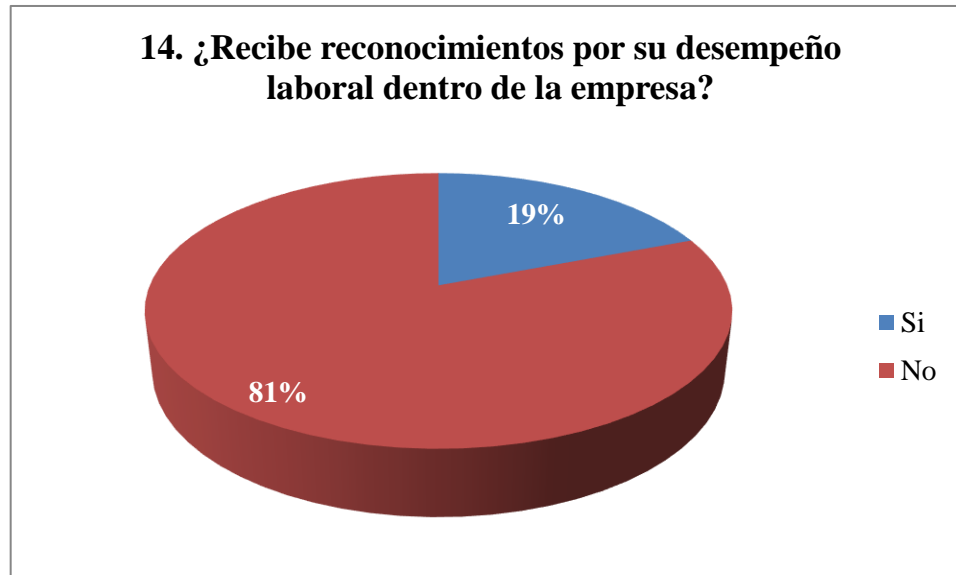
Interpretación: Según el gráfico anterior, aproximadamente la mitad de los trabajadores encuestados, manifestaron que, en las evaluaciones de desempeño, principalmente se les evalúa la calidad de trabajo que realizan; Mientras que un menor porcentaje al anterior indicó que se les evalúa su productividad, especialmente a los trabajadores que pertenecen al área de operaciones y ventas. Un mínimo porcentaje seleccionó que se le evalúan las relaciones interpersonales dentro de la organización.

14. ¿Recibe reconocimientos por su desempeño laboral dentro de la empresa?

Cuadro N°19

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	19%
No	38	81%
Total	47	100%

Gráfico N°19



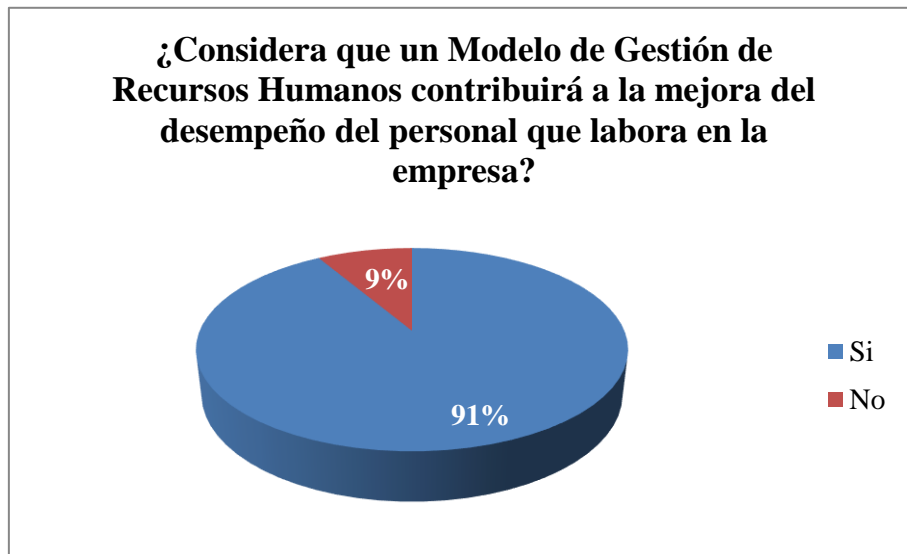
Interpretación: Según los datos obtenidos, ocho de cada diez encuestados expresaron que la empresa no les brinda ningún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral dentro de ella, el porcentaje restante indicó que si reciben reconocimientos de acuerdo a las actividades que realizan.

15. ¿Considera que un Modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuirá a la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa?

Cuadro N°20

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	91%
No	4	9%
Total	47	100%

Gráfico N°20



Interpretación: Nueve de cada diez de los encuestados afirmaron que la ejecución de un modelo de Gestión de Recursos Humanos contribuiría a fortalecer el desempeño del personal que labora en la organización, con el fin de formarlo y motivarlo a la consecución de los objetivos organizacionales.

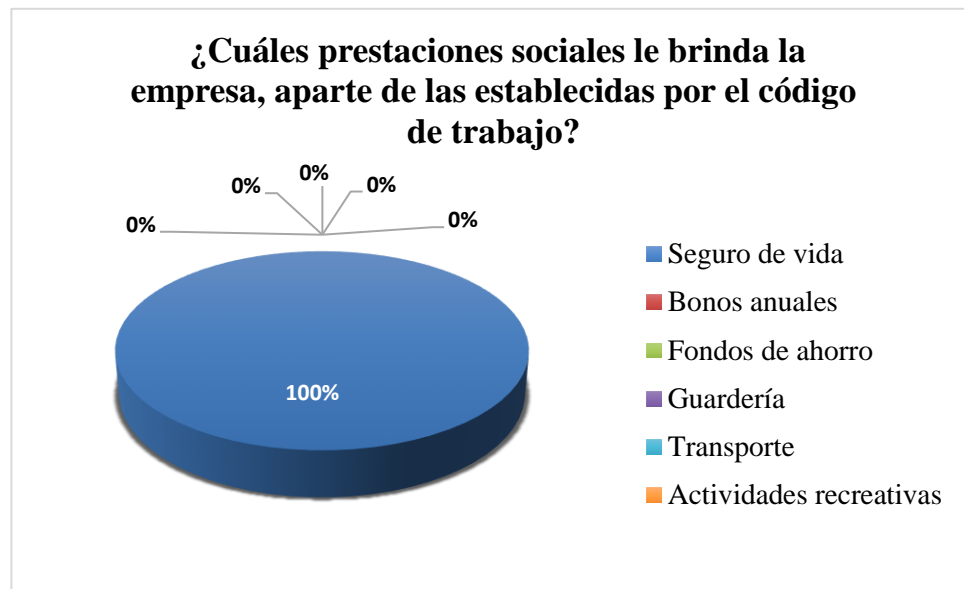
E. Retención

16. ¿Cuáles prestaciones sociales le brinda la empresa, aparte de las establecidas por el código de trabajo?

Cuadro N°21

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Seguro de vida	47	47%
Bonos anuales	0	0%
Fondos de ahorro	0	0%
Guardería	0	0%
Transporte	0	0%
Actividades recreativas	0	0%
Total	47	100%

Grafica N°21



Interpretación: La totalidad del personal encuestado, manifestó que la única prestación social extra a parte de las establecidas por ley que les brinda la empresa es un seguro de vida, que cubre cualquier altercado que puedan sufrir dentro o fuera de la empresa.

17. ¿Considera usted que las prestaciones sociales brindadas por la empresa contribuyen a la estabilidad laboral del personal?

Cuadro N°22

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	89%
No	5	11%
Total	47	100%

Gráfico N°22



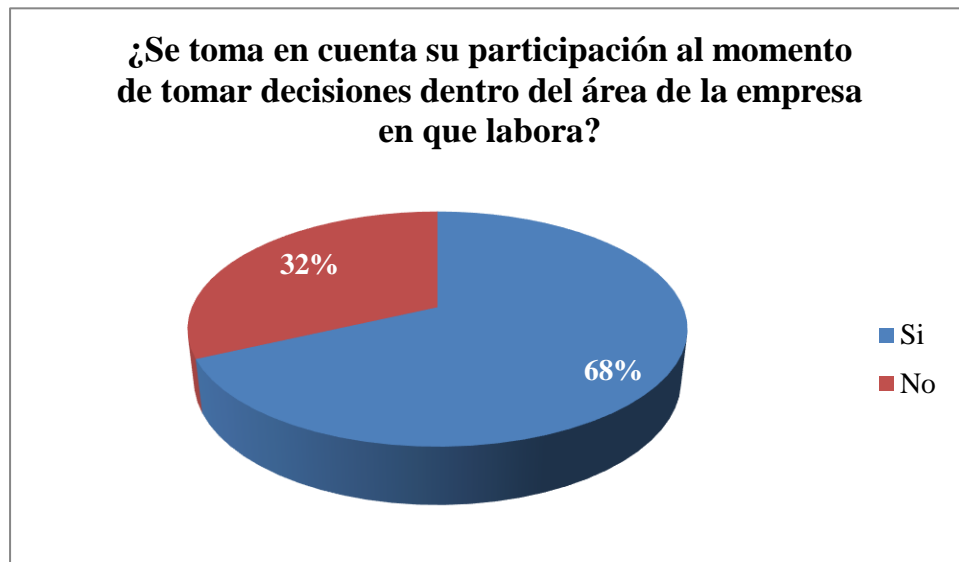
Interpretación: La mayor parte de los trabajadores encuestados, señalaron que las prestaciones sociales brindadas por la empresa contribuyen a su estabilidad laboral ya que les ofrecen seguridad a ellos mismos y a sus familias. Por otro lado, un porcentaje mínimo de encuestados manifestaron que las prestaciones sociales no son suficientes y no generan estabilidad laboral ya que pueden recibir mejores prestaciones en otro lugar.

18. ¿Se toma en cuenta su participación al momento de tomar decisiones dentro del área de la empresa en que labora?

Cuadro N°23

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	68%
No	15	32%
Total	47	100%

Grafica N°23



Interpretación: Más de la mitad de los datos recolectados muestran que la participación del personal es significativa al momento de tomar decisiones importantes dentro del área en que laboran, mientras que tres de cada diez encuestados indicaron que no se toma en cuenta su participación en ningún aspecto dentro de la organización.

Anexo N° 6. Cuestionario dirigido a los competidores directos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.



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



MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE COMIDA PREPARADA PARA LA VENTA EN SUPERMERCADOS Y OTROS, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Objetivo: realizar una investigación de campo que contribuya a establecer un diagnóstico que refleje la situación en la que se desarrollan los procesos de la Gestión de Recursos Humanos y plantear posibles propuestas de solución a la situación identificada.

La información obtenida será utilizada para fines académicos y para la elaboración de las herramientas administrativas necesarias para la empresa.

III. DATOS GENERALES

Género

Masculino

Femenino

A. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Menos de 1 año

1-3 años

3-6 años

Más de 6 años

B. ¿A qué área pertenece?

Recursos Humanos

Mercadeo

Producción

Contabilidad

I. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos?

Sí

No

2. ¿Qué funciones desempeña la persona encargada del departamento de recursos humanos?

Reclutamiento y selección de personal

Inducción al personal

Capacitación al personal

Evaluación del desempeño

Retención del personal

3. ¿Cuáles son los manuales administrativos con los que cuenta la empresa?

Puede seleccionar una o más opciones.

Manual de Bienvenida

Manual de Organización

Manual de Descripción de Puestos

Manual de Procedimientos

4. ¿Posee un organigrama en el que se definan las relaciones entre los trabajadores?

Sí

No

5. ¿Cuáles fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?
Personal que ya labora en la empresa

Recomendaciones

Bolsa de trabajo

Ferias de empleo

6. ¿Qué medios utiliza la empresa para el reclutamiento del personal?
Sitios web

Prensa escrita

Archivo de hojas de vida

Cartelera informativa

7. ¿Posee la empresa un proceso de reclutamiento y selección de personal?
Sí

No

8. ¿Qué técnicas se realizan en el proceso de selección para la contratación de personal? Puede seleccionar más de una opción

Entrevista de selección

Pruebas de conocimiento

Pruebas psicológicas

9. ¿Posee un programa de inducción para el personal que se va a integrar a la empresa?
Sí

No

10. ¿Qué aspectos laborales se dan a conocer al momento de incorporar personal a la empresa? Puede seleccionar más de una opción

Misión, visión y estructura organizativa

Políticas internas de la empresa

Recorrido de las instalaciones

Presentación ante personal que ya labora en la empresa

Descripción de las tareas y responsabilidades a desempeñar

11. ¿Brinda la empresa capacitaciones al personal según su área?
- Sí**
- No**
12. Si su respuesta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia brindan las capacitaciones?
- Mensualmente**
- Trimestralmente**
- Semestralmente**
- Anualmente**
13. ¿Utiliza la empresa los servicios de INSAFORP para la capacitación de su personal?
- Sí**
- No**
14. ¿Posee la empresa un método que permita evaluar el desempeño del personal?
- Sí**
- No**
15. ¿Con que periodicidad evalúa la empresa su desempeño laboral?
- Mensualmente**
- Trimestralmente**
- Semestralmente**
- Anualmente**
16. ¿Posee la empresa política de retención de personal?
- Sí**
- No**
17. ¿Qué prestaciones sociales brinda la empresa a sus trabajadores, aparte de las establecidas por el código de trabajo?
- Seguro de vida**
- Bonos anuales**
- Fondos de ahorro**
- Guardería**

Anexo N° 7. Interpretación del cuestionario dirigido a los competidores directos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

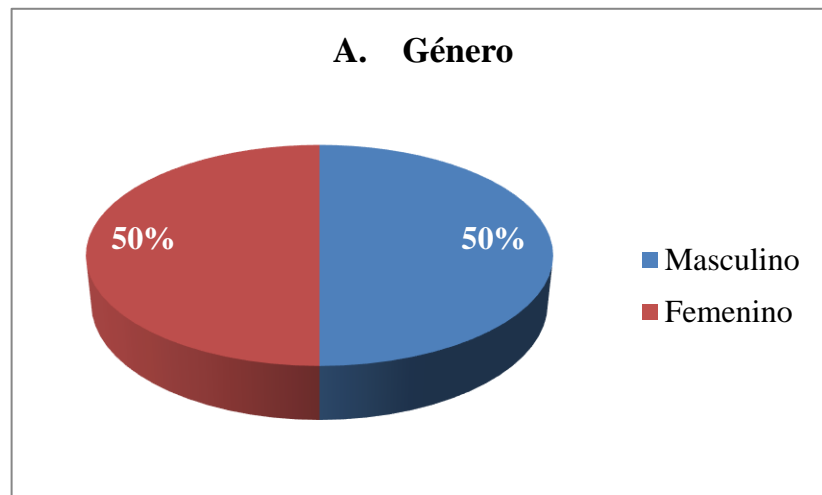
I. DATOS GENERALES

A. Género

Cuadro N°1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	1	50%
Femenino	1	50%
Total	2	100%

Gráfico N°1



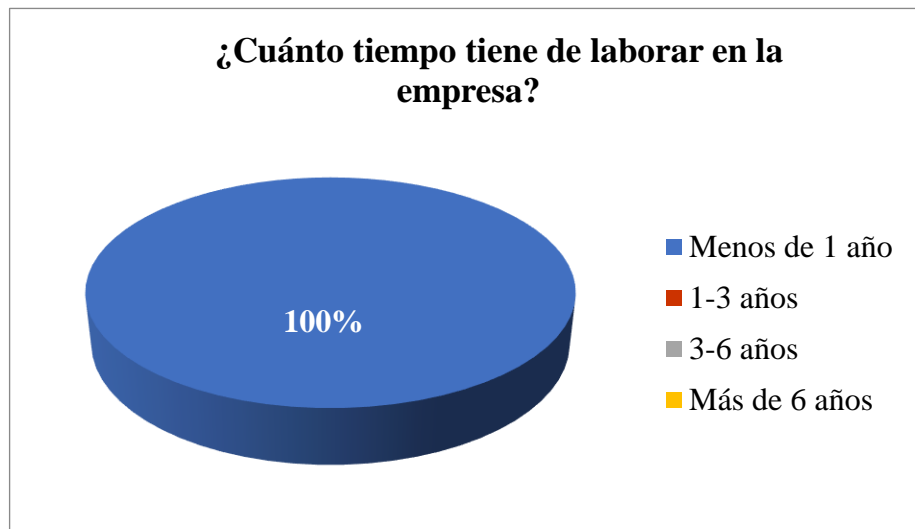
Interpretación: Del total de personas ecuestadas que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., se obtuvo que la mitad de las personas encargadas de ejecutar las labores relacionadas a Recursos Humanos, están compuestas por personas del sexo masculino y el resto por personas del sexo femenino.

B. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Cuadro N°2

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	100%
1-3 años	0	0%
3-6 años	0	0%
Más de 6 años	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°2



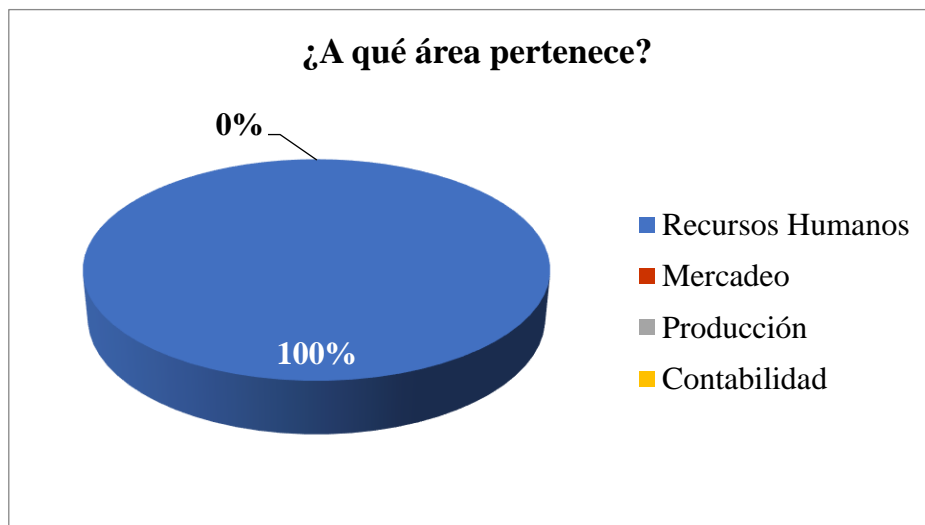
Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, se indica que todas las personas encuestadas, tiene menos de 1 año de desempeñar las labores de Recursos Humanos en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

C. ¿A qué área pertenece?

Cuadro N°3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	2	100%
Mercadeo	0	0%
Producción	0	0%
Contabilidad	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°3



Interpretación: Según los datos recolectados, se determinó que el total del personal encuestado que labora en las empresas competidoras de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., pertenecen al área de Recursos Humanos, por tanto, poseen personal especializado para desarrollar las labores relacionadas a la gestión del Recurso Humano.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos?

Cuadro N°4

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°4



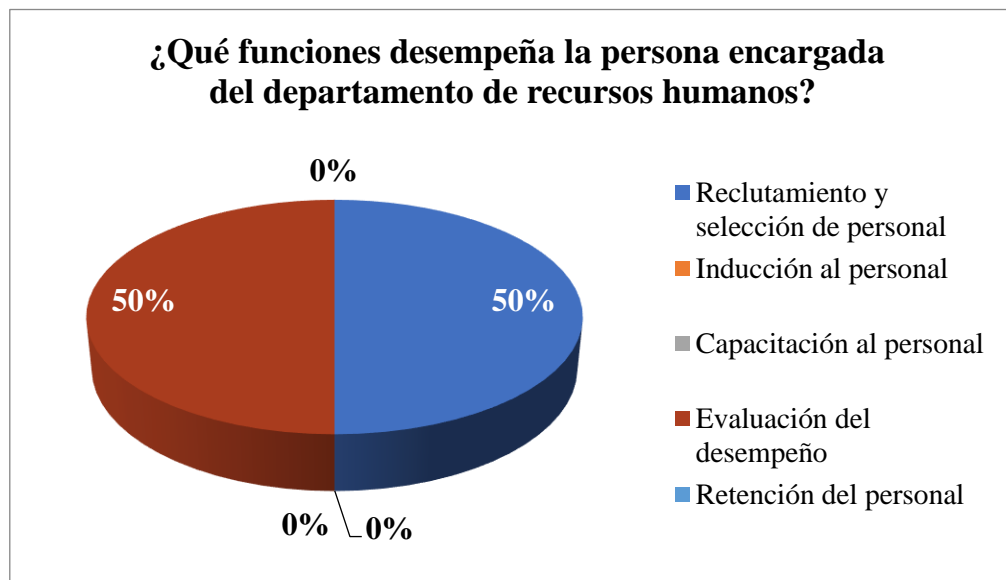
Interpretación: Del total de personas ecuestadas que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., se determinó que si cuentan con un departamento que ejecute los procesos relacionados a la gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño de los trabajadores.

2. ¿Qué funciones desempeña la persona encargada del departamento de recursos humanos?

Cuadro N°5

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento y selección de personal	1	50%
Inducción al personal	0	0%
Capacitación al personal	0	0%
Evaluación del desempeño	1	50%
Retención del personal	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°5



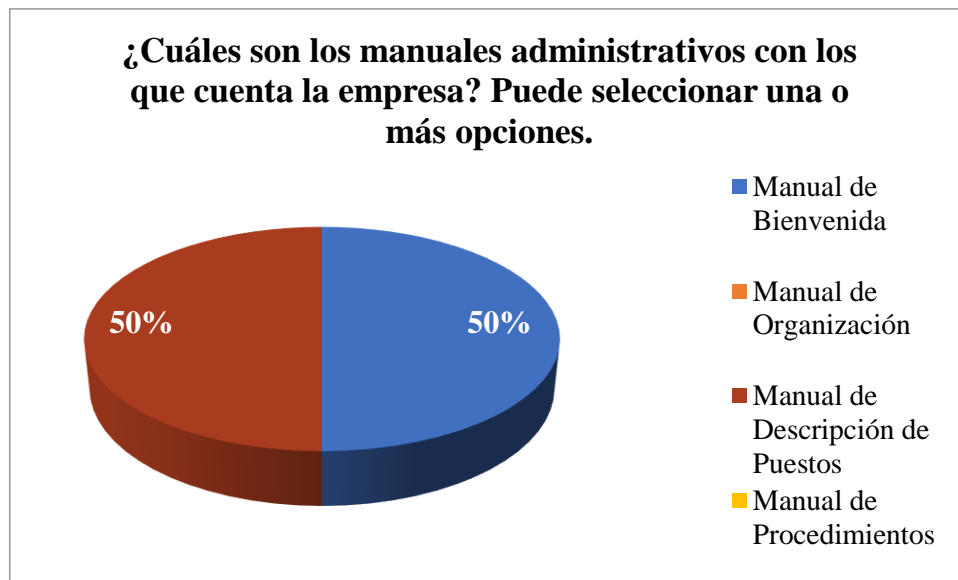
Interpretación: Del total de personas ecuestadas que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., se obtuvo que la mitad de las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos, realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal, mientras que el otro realiza evaluaciones del desempeño.

3. ¿Cuáles son los manuales administrativos con los que cuenta la empresa? Puede seleccionar una o más opciones.

Cuadro N°6

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	1	50%
Manual de Organización	0	0%
Manual de Descripción de Puestos	1	50%
Manual de Procedimientos	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°6



Interpretación: según los datos obtenidos, dos cuartas partes de los encuestados que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., manifestó que el manual administrativo con el que cuenta la empresa es el manual de bienvenida, mientras que los demás manifestaron que la empresa posee un manual de descripción de puestos.

4. ¿Posee un organigrama en el que se definan las relaciones entre los trabajadores?

Cuadro N°7

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°7



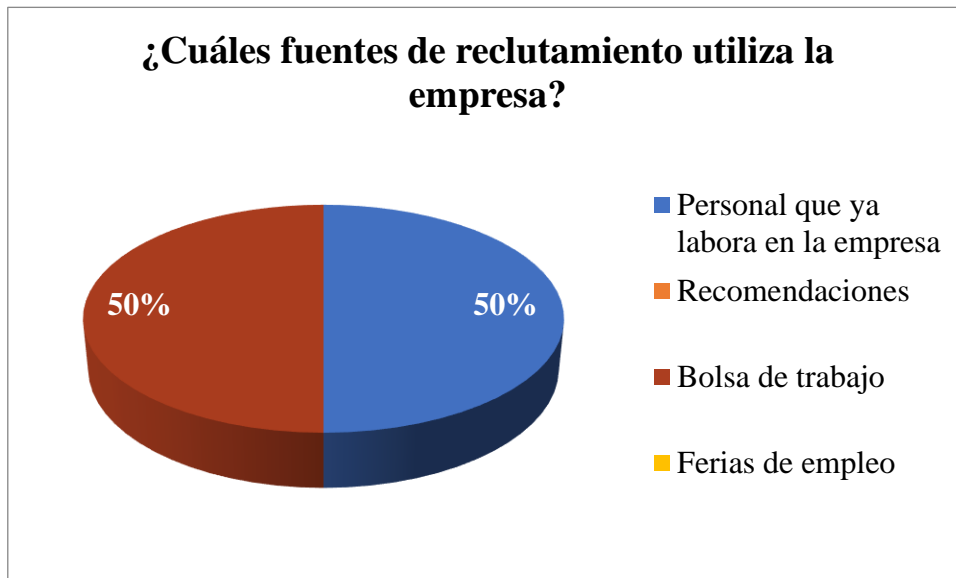
Interpretación: Según los datos recolectados, se determinó que la totalidad de las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., poseen un organigrama que define las relaciones entre los miembros de la organización.

5. ¿Cuáles fuentes de reclutamiento utiliza la empresa?

Cuadro N°8

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Personal que ya labora en la empresa	1	50%
Recomendaciones	0	0%
Bolsa de trabajo	1	50%
Ferias de empleo	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°8



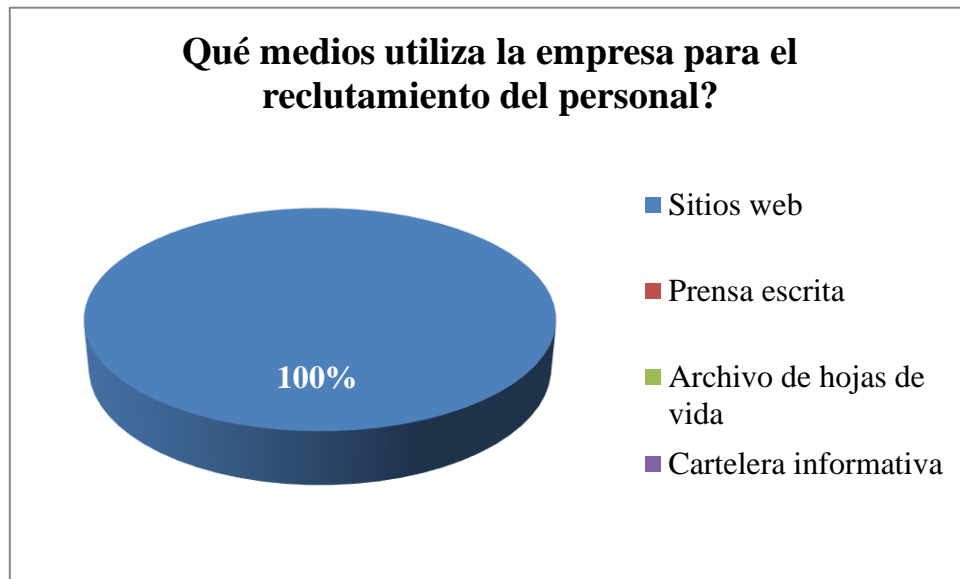
Interpretación: Del total de ecuestados que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., se obtuvo que ambas empresas utilizan el personal que ya labora en la empresa y la bolsa de trabajo como fuente de reclutamiento.

6. ¿Qué medios utiliza la empresa para el reclutamiento del personal?

Cuadro N°9

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sitios web	2	100%
Prensa escrita	0	0%
Archivo de hojas de vida	0	0%
Cartelera informativa	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°9



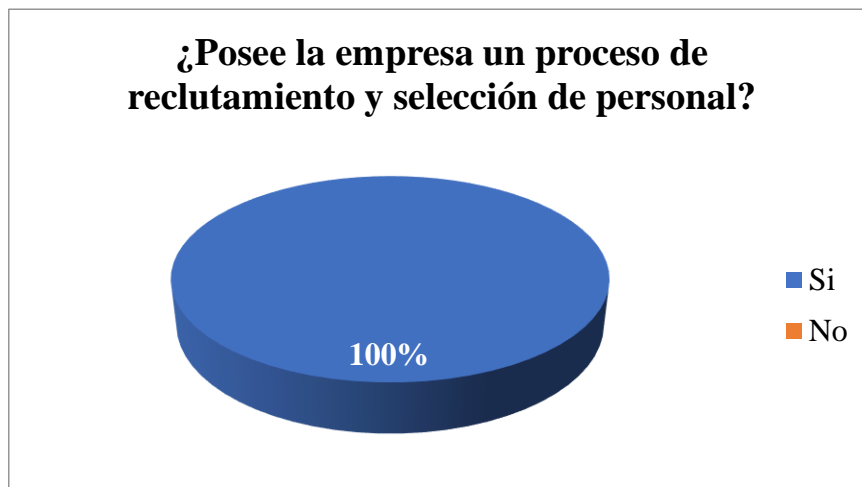
Interpretación: De acuerdo a la información recolectada se observa que el principal medio que utilizan las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V para el reclutamiento del personal son los sitios web.

7. ¿Posee la empresa un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Cuadro N°10

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°10



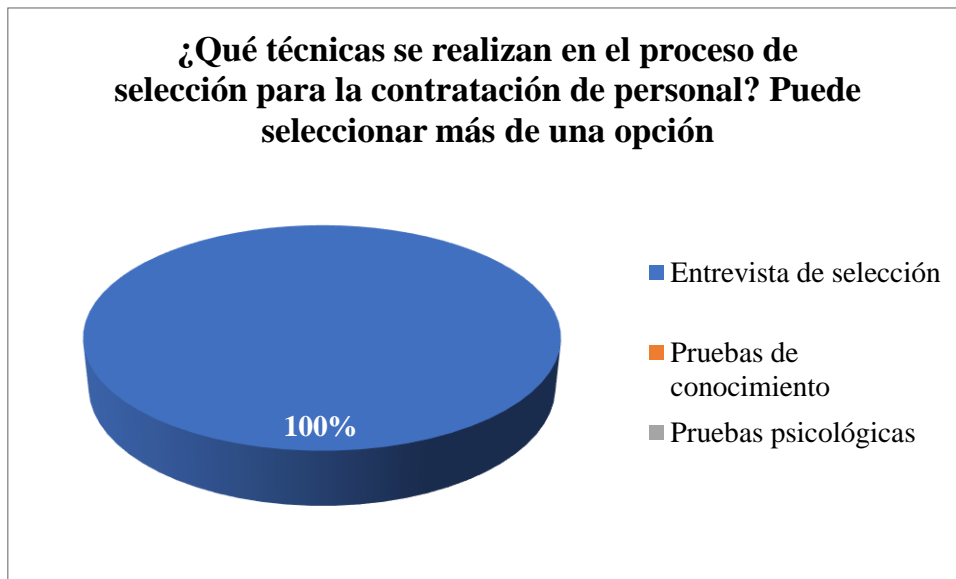
Interpretación: Del total de personas ecuestadas que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., todos indicaron que la empresa si posee un proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual garantiza una contratación organizada para el nuevo aspirante.

8. ¿Qué técnicas se realizan en el proceso de selección para la contratación de personal? Puede seleccionar más de una opción

Cuadro N°11

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de selección	2	100%
Pruebas de conocimiento	0	0%
Pruebas psicológicas	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°11



Interpretación: Según los datos recolectados, se determinó que la entrevista de selección fue la técnica que se utilizó para la contratación del personal que labora en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. Esto permitió categorizar y evaluar si eran candidatos idóneos para optar a un puesto de trabajo dentro de la empresa.

9. ¿Posee un programa de inducción para el personal que se va a integrar a la empresa?

Cuadro N°12

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°12



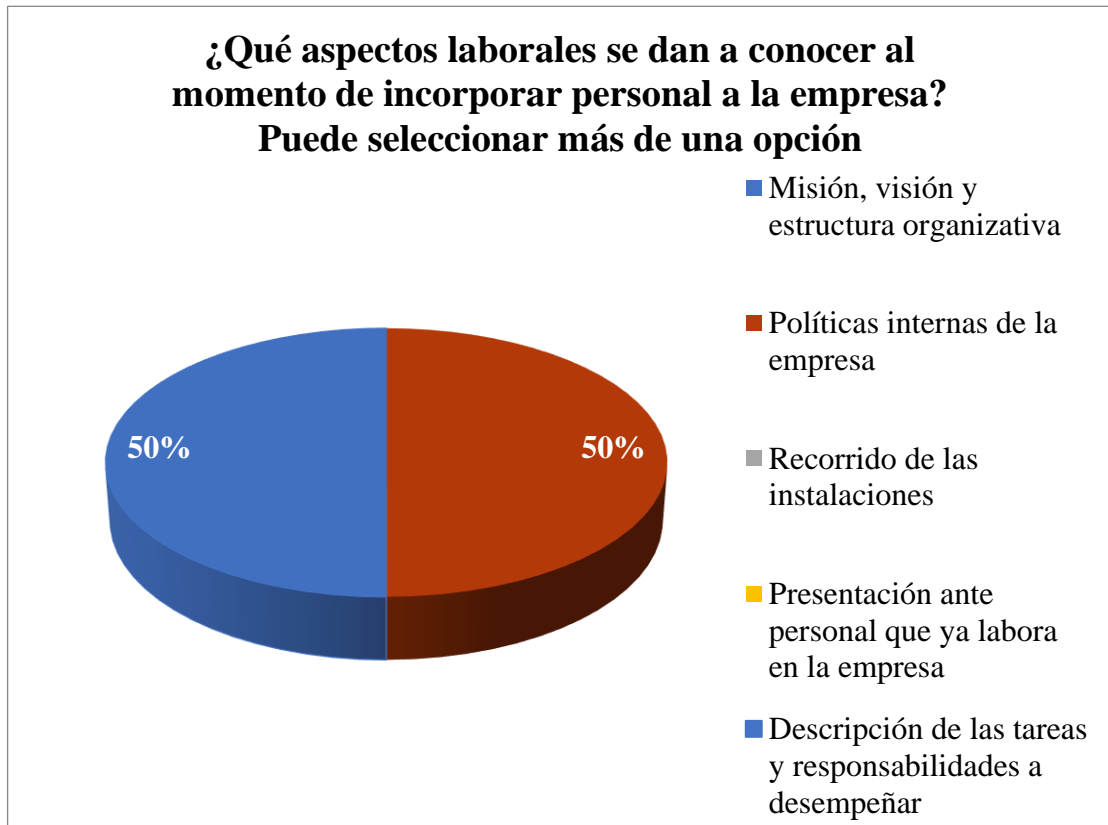
Interpretación: Del total de encuestados que laboran en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., se determinó que ambas empresas poseen un programa de inducción para el personal que se va a integrar a la empresa, es decir que se les dan a conocer aspectos generales de la filosofía organizacional y las tareas a desempeñar con el fin de obtener un óptimo desempeño en el puesto de trabajo.

10. ¿Qué aspectos laborales se dan a conocer al momento de incorporar personal a la empresa? Puede seleccionar más de una opción

Cuadro N°13

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Misión, visión y estructura organizativa	0	0%
Políticas internas de la empresa	1	50%
Recorrido de las instalaciones	0	0%
Presentación ante personal que ya labora en la empresa	0	0%
Descripción de las tareas y responsabilidades a desempeñar	1	50%
Total	2	100%

Gráfico N° 13



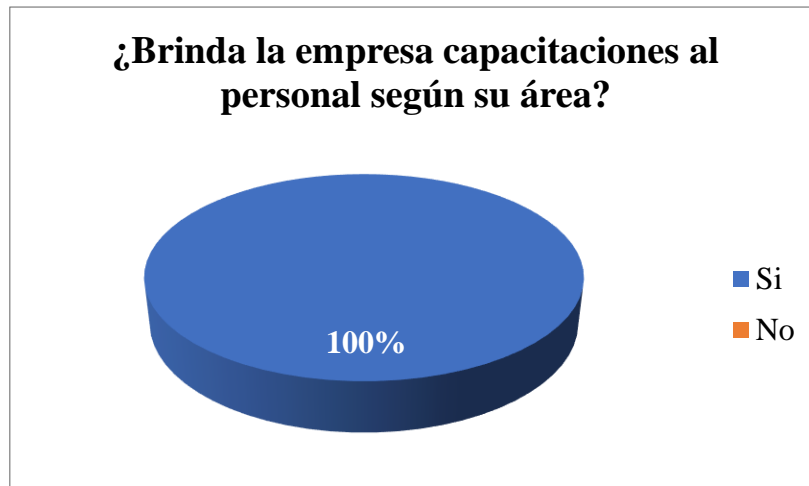
Interpretación: De acuerdo a la información recolectada se observa que la mitad del personal que labora en las empresas competidoras directas de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V., manifestaron que se les dieron a conocer las políticas internas, al momento de incorporarse a la organización, mientras que el porcentaje restante indicó que se les dio la descripción de tareas y responsabilidades a desempeñar dentro de la empresa.

11. ¿Brinda la empresa capacitaciones al personal según su área?

Cuadro N°14

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°14



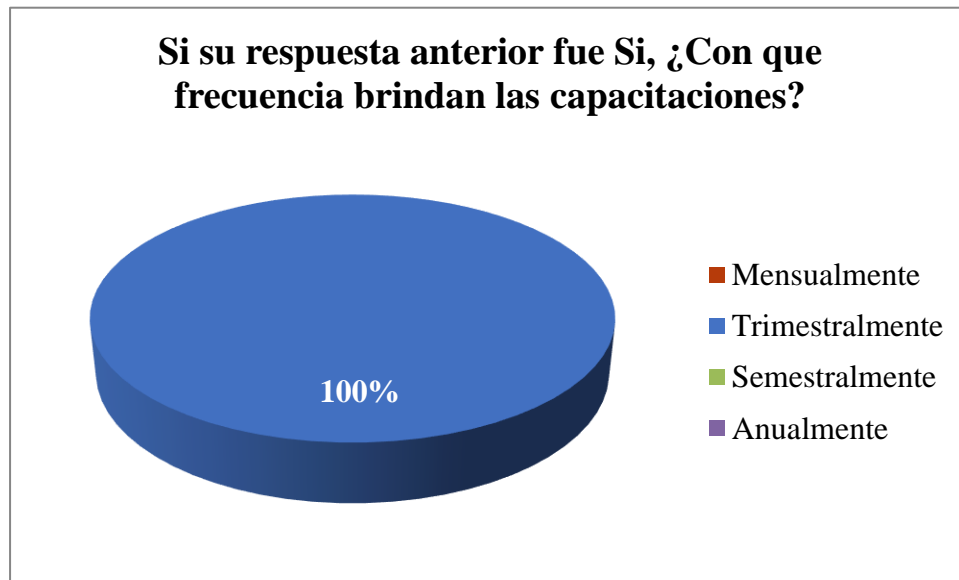
Interpretación: Los competidores encuestados pertenecientes al departamento de Recursos Humanos, indicaron que, si se le brinda capacitaciones al personal según el área que pertenezca, ayudando a mejorar las funciones, habilidades y conductas de las personas en sus puestos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

12. Si su respuesta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia brindan las capacitaciones?

Cuadro N°15

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	2	100%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°15



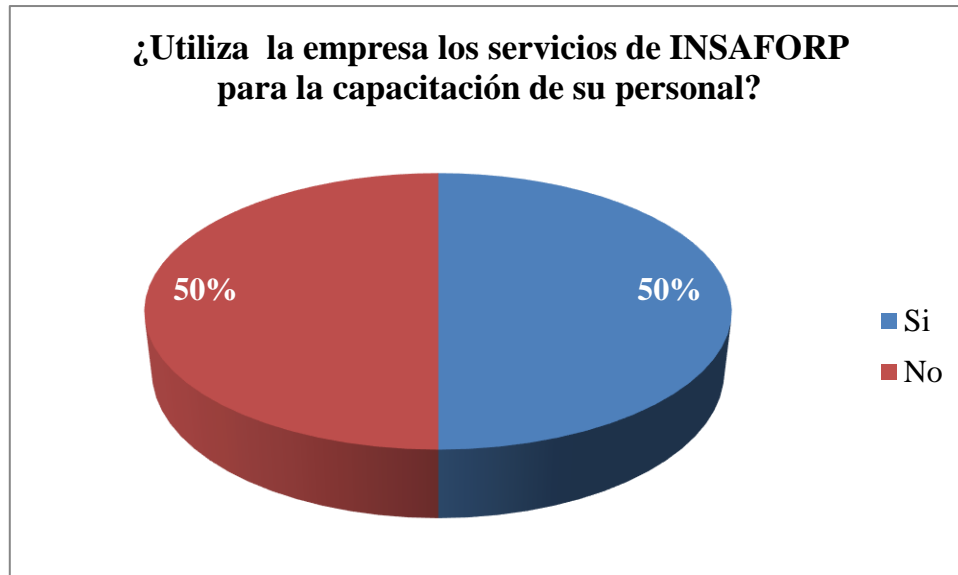
Interpretación: De acuerdo a la información recolectada por parte de los competidores, el total encuestado indicó que, si se le da capacitación al personal y que esta es realizada trimestralmente, de esta manera se asegura que el personal contratado produzca mejores resultados.

13. ¿Utiliza la empresa los servicios de INSAFORP para la capacitación de su personal?

Cuadro N°16

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	50%
No	1	50%
Total	2	100%

Gráfico N°16



Interpretación: La mitad del personal encuestado manifestó que si utiliza los servicios de INSAFORP para poder capacitar a su personal, mientras que el resto indicó que no capacita por estos medios a sus colaboradores, el uso de este servicio depende de las necesidades que la empresa posea o el área que necesite ser fortalecida.

14. ¿Posee la empresa un método que permita evaluar el desempeño del personal?

Cuadro N°17

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Grafica N°17



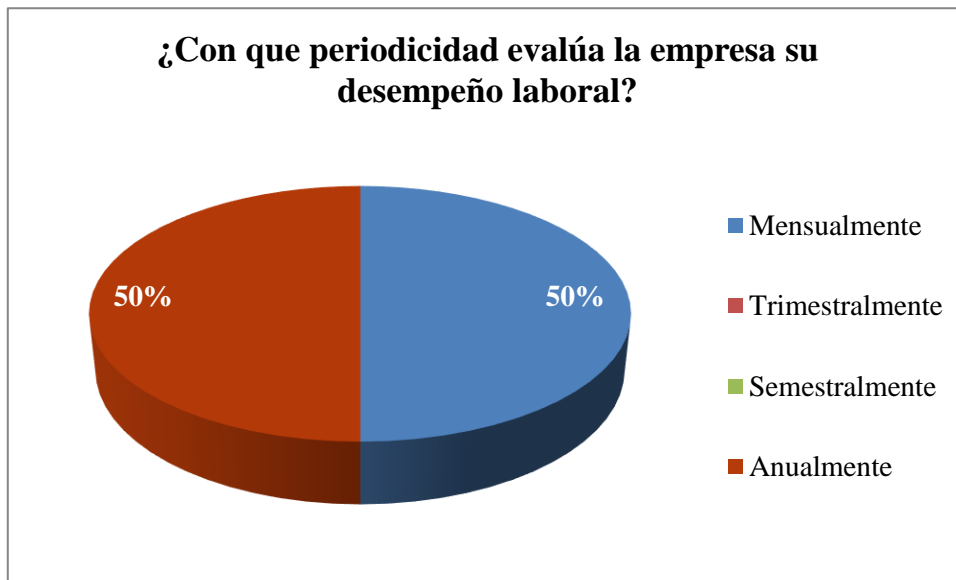
Interpretación: Conforme a los datos obtenidos el total de competidores indicaron que si poseen un método para evaluar el desempeño del personal, el cual permita determinar el valor del trabajo realizado por los empleados, así también muestra la eficiencia y logro de las metas individuales y organizacionales.

15. ¿Con que periodicidad evalúa la empresa su desempeño laboral?

Cuadro N°18

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	1	50%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	1	50%
Total	2	100%

Gráfico N°18



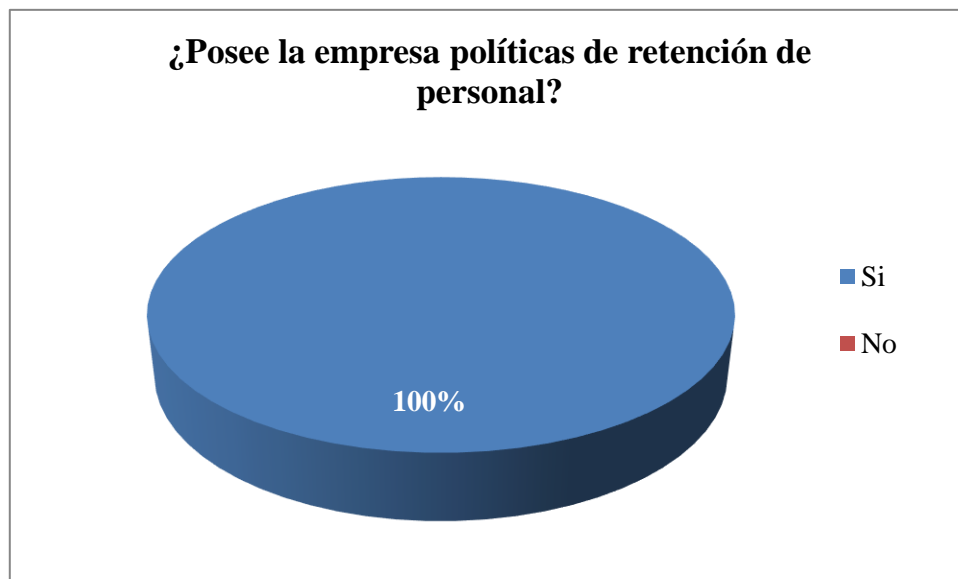
Interpretación: Según los resultados obtenidos de los competidores de Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V., la mitad indicó que la periodicidad con la que se evalúa el desempeño del personal es mensualmente actuando de manera más efectiva para determinar el rendimiento de su personal, mientras que la otra mitad manifestó que se realizaba anualmente.

16. ¿Posee la empresa política de retención de personal?

Cuadro N°19

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°19



Interpretación: Según los resultados, las empresas competidoras de Industrias Alimenticias Monteco manifestaron que si poseen políticas que contribuyan a retener el personal.

17. ¿Qué prestaciones sociales brinda la empresa a sus trabajadores, aparte de las establecidas por el código de trabajo?

Cuadro N°20

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Seguro de vida	2	100%
Bonos anuales	0	0%
Fondos de ahorro	0	0%
Guardería	0	0%
Total	2	100%

Gráfico N°20



Interpretación: Según la información obtenida de las empresas competidoras, todas indicaron que la única prestación social que brindan a trabajadores aparte de las establecidas por el código de trabajo es el seguro de vida.

2021



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.

ÍNDICE

Introducción	i
Objetivo.....	i
Estructura organizativa.....	1
Uso del manual.....	2
Competencias	2
Propuesta de perfiles de puestos	9
Gerente General.....	9
Asesor Legal.....	12
Asesor Administrativo.....	14
Gerente de Operaciones	16
Asistente de Operaciones	18
Jefe de Mantenimiento	20
Auxiliar de oficios varios	22
Jefe de Cocina	24
Auxiliar de Cocina	26
Cocinero	28
Jefe de Fritura.....	30
Operario de producción.....	32
Gerente de Ventas	34
Jefe de Ventas.....	37
Facturador.....	40



Vendedor	42
Supervisor de Supermercados	44
Degustador	47
Despachador	49
Gerente de Organización y métodos	51
Gerente Administrativo y Financiero	54
Contador	57
Auxiliar Contable	60
Jefe de Crédito y Cobro.....	63
Auxiliar de crédito y cobro.....	65
Jefe de Inventarios.....	68
Auxiliar de compras	71
Bodeguero	74
Gerente de Recursos Humanos	76
Asistente de Recursos Humanos	79



Introducción

La propuesta de manual de descripción de puestos permitirá contar con una herramienta que servirá para identificar y describir cada una de las funciones y actividades a desempeñar en cada puesto de trabajo dentro de la organización.

El manual está compuesto por cuatro apartados, el primero contiene la identificación del puesto donde se especifica el objetivo, el puesto al que se reporta y los que tiene bajo supervisión. El segundo apartado contiene los requisitos, en donde se especifica la formación académica necesaria para optar al puesto de trabajo, la experiencia profesional y conocimientos adquiridos durante su carrera profesional.

El tercer apartado contiene las funciones que el aspirante seleccionado debe desempeñar en el puesto de trabajo, para las cuales necesita experiencia y conocimientos previos. En el último apartado se plantean las competencias requeridas que cada candidato debe de poseer para ejecutar las funciones a desempeñar en un determinado puesto de trabajo.

Objetivo

Identificar los requisitos necesarios a cumplir y las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, con la finalidad de facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo dentro de la organización.

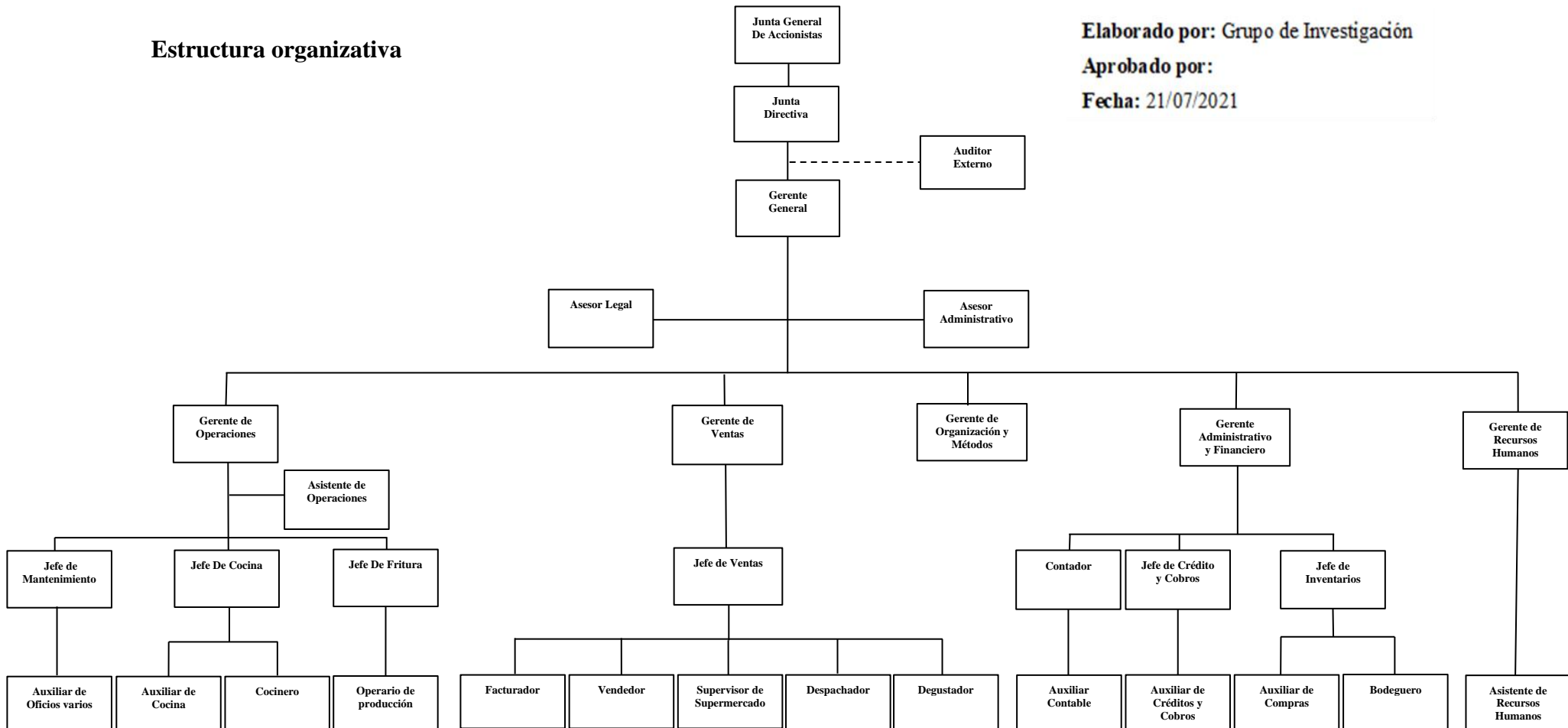


Estructura organizativa

Elaborado por: Grupo de Investigación

Aprobado por:

Fecha: 21/07/2021



Simbología:

Puestos de la empresa

Puesto propuesto: **Gerente de Recursos Humanos**

Líneas de mando o autoridad jerárquica |

Relación lineal —

Auditoría externa - - -



Uso del manual

El presente manual será de uso interno, específicamente por el Gerente de Recursos Humanos de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V. para ser dado a conocer a cada uno de los colaboradores según el puesto que desempeñe, identificando las responsabilidades y funciones a cumplir por cada persona.

Competencias

Las competencias han sido seleccionadas, con el fin de que el Gerente de Recursos Humanos pueda asignarlas y modificarlas de acuerdo a las necesidades en el puesto de trabajo y la organización.

Estas han sido clasificadas en tres categorías, las cuales son:

Competencias gerenciales: Son requeridas específicamente en los puestos gerenciales, jefaturas, supervisores u otros que tengan personal a su cargo.

Competencias cardinales: Representan valores y características que diferencian a la empresa de otras, y reflejan lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos. Estas son aplicables a todos los colaboradores que integran la organización.

Competencias específicas por área: Se relacionan con grupos de personas, es decir que son requeridas al personal que se desempeñe en área específica dentro de la organización.

A continuación, se presenta la siguiente escala para medir el nivel requerido de cada una de las competencias asignadas en el Manual de Descripción de Puestos:



Nivel	Nivel requerido	Descripción
A	Superior	La competencia está desarrollada en un nivel superior y sus resultados impactan en los objetivos de la organización.
B	Alto	La competencia está altamente desarrollada y es demostrada en el desempeño de sus funciones.
C	Bueno	Demuestra la competencia y es empleada como recurso en el área de trabajo.
D	Mínimo	Muestra el requerimiento mínimo necesario para el desempeño en el puesto de trabajo.

Para la selección de un nivel de competencia requerido del trabajador, es necesario definir las competencias necesarias por el candidato para asumir las responsabilidades asociadas al trabajo a realizar.

A continuación, se realiza la definición de la competencia y del mismo modo se elabora su apertura en los diferentes niveles, en los que se expresa el nombre, descripción y el nivel de la competencia con su respectiva definición.



Competencias	Descripción	Nivel	Descripción
Liderazgo	Capacidad de influencia y autoridad para orientar, motivar e inspirar confianza en las acciones realizadas por el personal que labora en la organización, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, con el fin de asegurar su cumplimiento a largo plazo.	A	Capacidad de resolver conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
		B	Transmitir mediante su accionar entusiasmo y perseverancia a sus colaboradores, logrando que desarrollen sus tareas de la misma manera.
		C	Capacidad de Orientar la acción de sus colaboradores en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.
		D	Fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento de ellos.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar y adaptar nuevas conductas en determinadas situaciones del entorno, con el fin de afrontar o solucionar un problema y así alcanzar las metas establecidas de la organización.	A	Escuchar y adoptar ideas o criterios distintos de los propios, para afrontar los nuevos procesos que se ejecuten en la organización.
		B	Identifica los cambios en el entorno de la organización, y utiliza dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.
		C	Promover en los demás, la habilidad de identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización.
		D	Capacidad de generar respuestas o adaptar soluciones conocidas a nuevas situaciones.



Iniciativa	Actúa proactivamente y piensa en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades y posibles soluciones a problemas que puedan surgir.	A	Analizar las situaciones que se presentan y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas potenciales.
		B	Capacidad de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesario.
		C	Asumir riesgos, cuando los resultados no estén garantizados para conseguir metas que sean de provecho para la organización.
		D	Promover la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus compañeros de trabajo.
Responsabilidad	Responde a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos asignados, lo que permite controlar plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo, promoviendo el logro de	A	Ser un referente dentro del área de trabajo por su responsabilidad profesional y personal, y cumplir con las obligaciones que se le asignan, en las situaciones que se le presenten.
		B	Aplicar métodos y procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con su labor, de conformidad a las expectativas de la organización.



	los objetivos organizacionales y un adecuado ambiente laboral.	C	Capacidad para cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones.
		D	Ejecutar acciones que contribuyan a desempeñar las tareas asignadas.
Trabajo en equipo	Implica promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo, con el fin de crear un ambiente propicio y una cultura que permita desarrollar una mejora continua, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	A	Crear un ambiente favorable que contribuya al fortalecimiento de la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.
		B	Capacidad para mostrarse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
		C	Capacidad de colaborar y cooperar con su grupo de trabajo, integrándose adecuadamente a la toma de decisiones.
		D	Mantener una actitud abierta para aprender y valorar las ideas y experiencias, tomando en cuenta diferentes puntos de vista.




Orientación a los resultados	Promueve el desarrollo y la modificación de los procesos, que permitan lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.	A	Capacidad de alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
		B	Analiza los resultados actuales y trabaja para fortalecer su desempeño, realizando cambios específicos en sus métodos de trabajo.
		C	Capacidad de trabajar con objetivos claramente establecidos y orientar a los demás hacia el logro de los resultados esperados.
		D	Cumplir con las funciones asignadas, necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales y asumir la responsabilidad de sus resultados.
Toma de decisiones	Analiza diferentes situaciones, basándose en un análisis racional de opciones y alternativas, considerando las circunstancias actuales, y el impacto que pueden tener en las operaciones de la	A	Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, en función de los objetivos organizacionales.
		B	Tomar decisiones debidamente documentadas que se basen en un análisis racional de diferentes opciones y alternativas.



	organización, sin perjudicar los objetivos organizacionales propuestos.	C	Capacidad para prever el desarrollo de las opciones elegidas y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.
		D	Responder positivamente ante las situaciones que se le presenten, a fin de obtener el mejor resultado.
Comunicación	Capacidad de escuchar y comunicar información e ideas de forma clara, eficiente, y fluida, con el fin de lograr que se comprenda el mensaje, y promover el intercambio opiniones de forma efectiva, para asegurar el buen funcionamiento de la organización.	A	Comunicar la información requerida en forma clara, eficiente y fluida, logrando que los demás comprendan su mensaje, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.
		B	Minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información y que dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
		C	Hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes en la organización.
		D	Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para el desarrollo de sus funciones.



Propuesta de perfiles de puestos

	Nombre del Puesto	2021
	Gerente General	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Planificar y organizar las actividades que se realizan en Industrias Alimenticias Monteco, promoviendo el uso adecuado de los recursos, con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa.
Reporta a:
Junta Directiva
Supervisa a:
Asesor legal Asesor administrativo Gerente de operaciones Gerente de ventas Gerente de Organización y métodos Gerente administrativo y financiero Gerente de Recursos Humanos

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Administración de empresas o Ingeniería Industrial
Experiencia Profesional
Mínimo 5 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes laborales. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión. • Idioma Inglés nivel intermedio.



Máquinas y equipo a utilizar

- Computadora

III. FUNCIONES

- Organizar la comunicación con su grupo gerencial.
- Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones.
- Planear y coordinar con el grupo gerencial las diversas actividades y procesos que se desarrollarán en un periodo determinado dentro de la empresa.
- Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias
- Implementar una cultura de trabajo, según metas y políticas establecidas por la dirección superior
- Administrar, monitorear y evaluar al personal bajo su supervisión.
- Presidir reuniones periódicas con Junta directiva y personal a su cargo.
- Analizar periódicamente el rendimiento de las áreas de trabajo de acuerdo a resultados anteriores.
- Elaborar planes de desarrollo para el personal a su cargo.
- Participar en programas de desarrollo y calidad de la empresa.
- Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.
- Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y finanzas para la Junta Directiva.
- Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones	X			
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Asesor Legal	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Analizar y garantizar la aplicación de la normativa legal vigente, en cada una de las actuaciones realizadas por la empresa.
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Ciencias Jurídicas.
Experiencia Profesional
Mínimo 3 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Estado constitucional de derecho • Teorías, doctrinas, principios e instituciones que sustentan el Ordenamiento jurídico • Elaboración de documentos legales • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Máquinas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES


- Revisar y refrendar documentos legales para realizar trámites ante instituciones públicas.
- Emitir opiniones jurídicas en coordinación con la junta directiva, mediante requerimientos por escrito.
- Elaborar todo tipo de contratos mercantiles, civiles y laborales (compraventa, préstamos, pólizas, etc.)
- Diseñar estrategias de defensa legal ante las potenciales infracciones legales por parte de la empresa.
- Asesorar en la aplicación de normas jurídicas de cualquier tipo.
- Brindar asesorías legales a la empresa y cualquier servicio legal que puedan necesitar.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Asesor Administrativo	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Brindar apoyo en la toma de decisiones y buen funcionamiento de Industrias Alimenticias Monteco, asegurándose de una distribución adecuada de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que ayude al desarrollo eficiente y eficaz de la empresa.
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Administración de empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo 3 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales sobre Recursos Humanos, Mercadeo, Producción y Finanzas. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión. • Buena redacción, fluidez verbal y escrita. • Idioma Inglés nivel intermedio.
Máquinas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES


- Verificar que se realice una correcta gestión de la administración de los recursos internos y externos que afecten el buen funcionamiento de la empresa.
- Dar seguimiento y monitoreo de todas las actividades y funciones que se desarrollen dentro de la organización, y que cada uno de ellos este realizando las funciones adecuadas según el puesto de trabajo asignado.
- Apoyar en la organización y gestión de las tareas administrativas, relacionadas con los procesos de adquisiciones de bienes y servicios.
- Facilitar y asegurar un ambiente de trabajo adecuado.
- Asegura el cumplimiento de contrato por parte de los trabajadores, la liquidación de prestaciones sociales, de la seguridad social, también elabora, implementa y da seguimiento al control interno.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Gerente de Operaciones	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Planificar, implementar y supervisar el desarrollo de los procesos productivos diarios, asegurando el uso adecuado de los recursos materiales de la organización, con la finalidad de lograr los objetivos trazados.
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
Asistente de operaciones Jefe de Mantenimiento Jefe de Cocina Jefe de Fritura

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo 3 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Control de procesos • Optimización de la producción • Cadena de distribución • Gestión de recursos internos (personal, materias primas, suministros). • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión. • Idioma Inglés nivel intermedio.
Máquinas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora




III. FUNCIONES

- Gestionar con el encargado de compras que los procesos de adquisición de materia prima se realicen de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Dar trazabilidad a todos los procesos de la cadena de abastecimiento.
- Evaluar y gestionar con el auxiliar de compras, nuevos proveedores de materias primas.
- Gestionar el inventario con el fin de lograr una adecuada rotación del mismo.
- Desarrollar estrategias para la optimización de procesos.
- Controlar la calidad en cada uno de los procesos efectuados.
- Investigar incumplimientos de calidad y dar seguimiento y corrección.
- Gestionar la renovación de permisos sanitarios.
- Verificar el empaque de los productos terminados.
- Registro y control de inventarios de la materia prima para la elaboración de los productos que comercializa Industrias Alimenticias Monteco.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		
Elaborado por	Revisado por		Aprobado por	



	Nombre del Puesto	2021
	Asistente de Operaciones	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Apoyar el desarrollo de los procesos productivos diarios, asignando los recursos materiales a utilizar y proponiendo sugerencias para atender posibles dificultades en la producción.
Reporta a:
Gerente de Operaciones
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Estudiante de Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Control de procesos • Optimización de la producción • Cadena de distribución • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.). Y softwares internos de gestión.
Máquinas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES


- Asistir al gerente de operaciones en las actividades que se le requiera.
- Apoyar la planificación de la producción.
- Verificar diariamente las existencias de materia prima.
- Enlistar los equipos, insumos y utensilios necesarios para la producción.
- Verificar la capacidad de los equipos utilizados.
- Apoyar al jefe de inventarios con la gestión y rotación del mismo.
- Brindar seguimiento a las estrategias desarrolladas para la optimización de procesos.
- Recepción y control de productos terminados.
- Verificar el empaque y sellado de los productos terminados.
- Registro y control de inventarios de la materia prima para la elaboración de los productos que comercializa la empresa.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo				X
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Jefe de Mantenimiento	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Elaborar y ejecutar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, maquinaria y equipos de la empresa, con el fin de asegurar su funcionamiento y evitar interrupciones no planificadas.
Reporta a:
Gerente de Operaciones
Supervisa a:
Auxiliar de oficios varios

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato técnico vocacional en sistemas eléctricos.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las instalaciones de la empresa. • Mantenimiento general de equipos de cocina. • Conocimientos básicos de instalaciones eléctricas.
Herramientas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Llaves fijas y destornilladores • Tenazas y tijeras • Alicates y pinzas • Cintas métricas • Multímetro • Aparato de soldadura



III. FUNCIONES


- Llevar a cabo inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- Coordinar con los gerentes el diseño y puesta en práctica de planes de mantenimiento de las instalaciones y maquinaria indispensable para la producción.
- Garantizar la limpieza y desinfección de la maquinaria y equipos de cocina.
- Controlar el inventario de los equipos de cocina y solicitar nuevos cuando sea necesario.
- Gestionar con contratistas y proveedores de servicios para la reparación de equipo e instalaciones.
- Asegurar el cumplimiento de normas de salud y seguridad ocupacional.
- Garantizar el orden y limpieza de cada una de las áreas de la organización.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo			X	
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados			X	
Toma de decisiones			X	
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Auxiliar de oficios varios	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Ejecutar las actividades relacionadas con el mantenimiento, orden y aseo de Industrias Monteco, y estar a disposición de las jefaturas, brindando un ambiente agradable al personal interno como externo.
Reporta a:
Jefe de Mantenimiento
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Noveno grado o bachillerato general
Experiencia Profesional
Mínimo 6 meses de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales sobre limpieza de instalaciones y superficies. • Manejo de materiales químicos para limpieza. • Manejo de equipo y herramientas para limpieza.
Herramientas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Escoba • Trapeador • Pala • Aspiradora • Pulidora de pisos



III. FUNCIONES


- Apoyar al área que haya necesidad de limpieza o el Gerente administrativo así lo designe.
- Retirar la basura de los baños, de los depósitos de basura que están dentro de las oficinas administrativas y sacarla al portón principal de la empresa.
- Verificar y suministrar insumos de higiene para los baños en uso por parte del personal operativo y administrativo.
- Barrer y limpiar las oficinas de la planta alta y baja de la empresa.
- Verificar que en todos los dispensadores de alcohol gel estén llenos.
- Contribuir a las mejoras de la empresa, así como también hacer buen uso de los insumos de higiene proporcionados por parte de la administración.
- Monitoreo y control de los insumos de limpieza utilizados en las diferentes áreas de la organización.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Comunicación			X	

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Jefe de Cocina	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Organizar y controlar la producción gastronómica dentro de la organización, aprovechando los recursos materiales disponibles con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
Reporta a:
Gerente de Operaciones
Supervisa a:
Cocineros Auxiliares de cocina

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato General o en hostelería y turismo.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de alimentos • Buenas prácticas de manufactura. • Preparación y cocción de alimentos. • Distribución de área de cocina. • Recetas de cocina.
Herramientas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Cocina y horno de gas. • Cacerolas y ollas de presión. • Básculas.



III. FUNCIONES


- Programar la producción diaria de alimentos.
- Supervisar la manipulación y preparación de alimentos.
- Gestionar y controlar con el Gerente de Operaciones el suministro de materias primas necesarias para la producción.
- Asegurar la rotación de la materia prima.
- Recubrir y guardar materia prima y productos terminados a temperatura adecuada.
- Elaborar reportes de productos terminados.
- Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, equipos y utensilios de cocina utilizados para la producción.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados			X	
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Auxiliar de Cocina	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Realizar los oficios varios y las actividades relacionadas con la limpieza y mantenimiento del área de cocina, con el fin de mantenerla limpia y ordenada para la preparación de los alimentos.
Reporta a:
Jefe de Cocina
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato general.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza básica de quipos y utensilios de cocina • Mantenimiento de área de cocina. • Normas de higiene en manipulación de alimentos. • Buenas prácticas de manufactura. • Preparación y cocción de alimentos. • Recetas de cocina
Herramientas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Cocina y horno de gas. • Cacerolas • Licuadoras, batidoras • Utensilios de cocina tales como moldes, bandejas, ralladores, rodillos, cucharón, espátula.



III. FUNCIONES


- Realizar el mantenimiento y limpieza de las superficies del área de cocina, así como también de equipos y utensilios.
- Asegurarse de guardar en un lugar fresco y seco las materias primas.
- Trasladar a la cocina las materias primas desde bodega.
- Lavar las verduras a utilizar en la producción diaria.
- Descongelar carnes y salsas.
- Trasladar el producto terminado hacia un lugar limpio, y colocarlo de manera ordenada.
- Recubrir y guardar productos terminados a temperatura adecuada.
- Lavar y secar utensilios de cocina, después de utilizarlos.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad			X	
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados		X		
Comunicación			X	

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Cocinero	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Preparar y elaborar los productos alimenticios ofertados por la organización, aplicando técnicas de manipulación y conservación de alimentos, con el fin de obtener productos de calidad.
Reporta a:
Jefe de Cocina
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato general
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza básica de quipos y utensilios de cocina • Manipulación de alimentos • Buenas prácticas de manufactura. • Preparación y cocción de alimentos. • Conversiones y medidas de ingredientes a utilizar
Herramientas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Cocina y horno de gas. • Cacerolas • Utensilios de cocina tales como cuchillos, peladores, cucharón, espátula.



III. FUNCIONES


- Verificar la limpieza de superficies y utensilios utilizados para la elaboración de alimentos.
- Gestionar el tiempo de preparación y cocción de vegetales y carnes.
- Solicitar al jefe de cocina los ingredientes necesarios para la producción de productos alimenticios.
- Pelar y cortar en trozos los ingredientes a utilizar.
- Cocer los ingredientes para la preparación de salsas y escabeches.
- Agregar condimentos y aderezos a las preparaciones.
- Gestionar con el jefe de cocina la ubicación de los productos terminados en un lugar fresco y seco.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados			X	
Toma de decisiones			X	
Comunicación			X	

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Jefe de Fritura	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Programar, supervisar y ejecutar la producción gastronómica de las frituras ofertadas por la organización tales como nachos, enchiladas, tostadas, rotopos, entre otros. Con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos.
Reporta a:
Gerente de Operaciones
Supervisa a:
Operario de producción

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato General o en hostelería y turismo.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza básica de quipos y utensilios de cocina. • Manipulación de alimentos. • Buenas prácticas de manufactura. • Manejo de utensilios de cocina. • Manejo de máquinas freidoras • Preparación y fritura de alimentos. • Conversión y medidas de ingredientes a utilizar.
Máquinas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Máquina freidora • Ecurridores de aceite • Máquina amasadora y tortillera




III. FUNCIONES

- Programar la producción diaria de frituras, en base a pedidos.
- Mantener limpios las superficies y utensilios utilizados para la fritura de alimentos.
- Supervisar el uso adecuado de maquinaria y utensilios utilizados para freír.
- Coordinar el mantenimiento de máquinas freidoras.
- Acondicionar una superficie plana para amasar la harina.
- Determinar y suministrar las cantidades de aceite a utilizar por cada máquina freidora.
- Chequear periódicamente la calidad del aceite de fritura.
- Cambiar el aceite de fritura cuando sea necesario
- Amasar harina y moldear nachos, enchiladas, rotopos, entre otras frituras.
- Freír y escurrir los alimentos.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		
Elaborado por	Revisado por		Aprobado por	



	Nombre del Puesto	2021
	Operario de producción	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Realizar las actividades relacionadas con el empaque y embalaje de los productos terminados, así como también, colaborar con el uso y mantenimiento de la maquinaria y utensilios utilizados en la producción alimenticia.
Reporta a:
Jefe de Fritura
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Noveno grado o Bachillerato general
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos generales sobre posibles riesgos en un entorno industrial. • Limpieza básica de quipos y utensilios de cocina • Manipulación de alimentos.
Máquinas y equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Máquina selladora de pedal (Selladora de bolsas) • Máquinas selladoras al vacío. • Máquina engargoladora (selladora de latas.) • Máquina etiquetadora. • Pistola de aire caliente (aplicadora de sellos de seguridad.)



III. FUNCIONES


- Trasladar los insumos utilizados para empacar, sellar y etiquetar los productos terminados.
- Empacar los productos utilizando máquinas selladoras al vacío y máquinas engargoladora.
- Colocar etiquetas y sellos de seguridad.
- Trasladar los productos terminados a la sala de ventas dentro de la empresa.
- Contar y clasificar productos en sus diferentes presentaciones.
- Elaborar informes diarios de la producción realizada.
- Colaborar en el mantenimiento general de maquinaria.
- Registrar problemas de maquinaria.
- Medir los niveles de toxicidad en el ambiente cercano a la maquinaria.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados		X		
Comunicación			X	

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Gerente de Ventas	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Planificar, organizar y coordinar todas las actividades relacionadas con la venta de los productos que ofrece Industrias Alimenticias Monteco, con el objetivo de cumplir metas establecidas de ventas y contribuir al crecimiento de la empresa.
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
Jefe de Ventas

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Mercadeo Internacional o Administración de empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo 3 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de técnicas de ventas. • Capacidad para la elaboración de planes estratégicos de mercado. • Elaboración de presupuestos. • Organización, negociación y liderazgo. • Gestión de recursos internos (personal, materias primas, suministros). • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares para elaborar encuestas y publicidad. • Idioma Inglés nivel intermedio.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES

- Planificar las ventas y distribución de los productos y servicios ofrecidos.
- Establecer planes de mercadeo y ventas.
- Coordinar y supervisar las actividades de publicidad y promoción de ventas.
- Elaborar y administrar políticas de comisiones a vendedores, políticas de precios, ventas y distribución de productos.
- Supervisar la ejecución de políticas de ventas, créditos y cobros realizados por vendedores y supervisores de supermercados.
- Participar en la solución de problemas relacionados con la logística, venta y cobro al cliente.
- Establecer contacto con distribuidores y clientes directos para llevar a cabo la gestión de ventas.
- Atender y visitar clientes.
- Apoyar en actividades de recuperación de clientes en mora, en coordinación con el Jefe de Créditos y Cobros.
- Apoyar en la autorización de créditos de acuerdo a políticas establecidas.
- Autorizar degustaciones, regalías y promociones directas
- Autorizar modificaciones de facturas, precios y convenios de ventas para clientes.
- Realizar estudios de mercado y competencia, ventas y contratos de gerencia.




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados	X			
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Jefe de Ventas	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Lograr el máximo desempeño y funcionamiento de las áreas a su cargo, así como el logro metas de ventas establecidas por la organización.
Reporta a:
Gerente de Ventas
Supervisa a:
Facturador
Vendedor
Supervisor de Supermercado
Despachador
Degustador

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Estudiante de 3° año de la carrera Mercadeo Internacional o Administración de empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 a 2 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de técnicas de ventas. • Capacidad para la elaboración de planes estratégicos de mercado. • Elaboración de presupuestos. • Organización, negociación y liderazgo. • Gestión de recursos internos (personal, materias primas, suministros). • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares para elaborar encuestas y publicidad. • Idioma Inglés nivel intermedio.



Equipo a utilizar

- Computadora
- Impresora matricial

III. FUNCIONES

- Planificar en conjunto con el Gerente de Ventas la distribución y ventas de los productos y servicios ofrecidos.
- Velar por el cumplimiento de itinerario de las rutas diarias de los vendedores.
- Analizar las ventas y buscar estrategias de mercadeo para una mejora continua.
- Establecer contacto con distribuidores y clientes directos para llevar a cabo la gestión de ventas.
- Atender y visitar clientes.
- Apoyo en la solución de problemas relacionados con la logística, venta y cobro al cliente.
- Ejecutar las políticas de ventas, créditos y cobros.
- Apoyar en actividades de recuperación de clientes en mora, en coordinación con el Jefe de Créditos y Cobros.
- Apoyar en la autorización de créditos de acuerdo a políticas establecidas.




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados	X			
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Facturador	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Elaborar y registrar facturas de las ventas al crédito y contado efectuadas a clientes diariamente, con el fin de comprobar que las operaciones se realizan de forma legal y satisfactoria.
Reporta a:
Jefe de Ventas
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato técnico en comercio.
Experiencia Profesional
De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el puesto.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales de contabilidad financiera. • Elaboración de facturas. • Archivo de documentos y facturas. • Servicio al cliente. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Impresora matricial • Calculadora • Teléfono fijo



III. FUNCIONES


- Elaborar e imprimir órdenes de pedidos de productos y facturas.
- Recibir la orden de pedido del cliente y verificar que el monto y la cantidad de producto solicitado sea correcta.
- Recibir y custodiar dinero en efectivo o tarjetas de crédito, por la compra de productos.
- Revisar las transacciones de ventas durante el día, facturas y órdenes de pedido.
- Firmar y sellar pases de salida y factura de compra.
- Preparar y elaborar el reporte de ventas diarias, reporte de órdenes de pedido y facturas anuladas.
- Contestar el conmutador y hacer llamadas a clientes.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Vendedor	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Comercializar los productos ofertados con el fin de generar ingresos monetarios para la organización y satisfacer las necesidades de los clientes, así como también buscar nuevos clientes potenciales y oportunidades de ventas.
Reporta a:
Jefe de Ventas
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato General
Experiencia Profesional
Mínimo un año de experiencia en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Productos alimenticios. • Elaboración de facturas. • Atención al cliente. • Ventas en empresas comerciales o supermercados. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.)
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Impresora matricial • Calculadora • Teléfono fijo



III. FUNCIONES


- Implementar las políticas creadas por la Gerente de Ventas.
- Cumplir con el modelo de ventas y prospección diaria de clientes.
- Generar y desarrollar cartera de clientes nuevos.
- Realizar recomendaciones adecuadas a los clientes considerando sus necesidades.
- Efectuar llamadas a clientes para ofrecer productos.
- Agendar citas y visitar a clientes.
- Describir las características de los productos ofertados.
- Proporcionar información y explicar las promociones especiales a los clientes.
- Analizar los precios de los productos y compararlos con la competencia.
- Reportar diariamente las ventas realizadas para el pago de las comisiones respectivas.
- Atender las inquietudes y reclamos de los clientes.
- Mantener buenas relaciones comerciales con los clientes.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Supervisor de Supermercados	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Supervisar que el equipo de degustadoras realice el etiquetado de precios y la colocación de productos en las góndolas de los supermercados a los que se les distribuye, así como también verificar el orden y limpieza de las salas de ventas donde se exhiben los productos que ofrece la organización, y velar por el seguimiento y cumplimiento de todas las dinámicas comerciales internas de la empresa.
Reporta a:
Gerente de Ventas
Supervisa a:
Degustador

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato Técnico Vocacional en comercio, estudiante de Licenciatura en Mercadeo Internacional o Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo un año de experiencia en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de personal • Atención al cliente. • Ventas en empresas comerciales o supermercados. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.)
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES

- Coordinar y supervisar la limpieza y orden de productos en salas de venta que le correspondan cubrir.
- Dar seguimiento a las actividades diarias de las degustadoras, así como también coordinar y controlar los horarios, lugares y zonas que debe cubrir el personal que tenga a cargo.
- Revisar listados de precios y asegurarse que todos los productos estén debidamente etiquetados con el precio e identificados con la marca de Industrias Monteco.
- Asegurarse que las impulsadoras cumplan con las metas de ventas establecidas en las salas de ventas.
- Verificar la disponibilidad de productos en las salas de ventas, rotación de productos evitando la caducidad del mismo.
- Negociar con los gerentes de salas de ventas para acordar promociones de los productos de la empresa.
- Programar las degustaciones de los diferentes productos a ofrecer.
- Enviar pedidos a facturación.
- Elaborar informes semanales de cada sala de ventas.
- Brindar información a la Gerente de ventas sobre el nivel de ventas de los supermercados.
- Responsable de controlar y reportar cambios de precios en las salas de Supermercados




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo			X	
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Degustador	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Ejecutar y atender actividades relacionadas con la promoción y exhibición de productos dentro de salas de ventas de supermercados y tiendas de conveniencia.
Reporta a:
Jefe de Ventas
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato general.
Experiencia Profesional
Mínimo un año de experiencia en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Capacidad de convencimiento. • Ventas en empresas comerciales o supermercados.
Máquinas y Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Máquina etiquetadora de precios

III. FUNCIONES

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar la información sobre las características del producto a los clientes potenciales. • Ofrecer de manera atractiva a través de la degustación el producto que representa.




- Limpiar y ordenar productos en salas de venta y tiendas de conveniencia.
- Colocar productos en estantes y colocar precios de referencia.
- Controla, mantiene y resguarda los porcentajes de exhibición de los productos.
- Es responsable de mantener en el depósito del supermercado y tiendas de conveniencia los stocks mínimos de los productos a utilizar en las degustaciones.
- Realizar informes de ventas y entregarlos al Supervisor de Supermercados.
- Elaborar pedidos en salas de ventas y tiendas de conveniencia.
- Abastecer de existencia suficiente de productos a las salas de ventas.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Despachador	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Ejecutar y atender actividades relacionadas con la entrega de mercadería a clientes, mediante rutas de despacho.
Reporta a:
Jefe de Ventas
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato general.
Experiencia Profesional
Mínimo un año de experiencia en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de transporte terrestre. • Diseño y monitoreo de rutas • Atención al cliente. • Ventas en empresas comerciales o supermercados. • Manejo de paquete de Microsoft Office.
Máquinas y Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Unidades de transporte tipo sedán y panel




III. FUNCIONES

- Llevar el control de pedidos que son enviados a los clientes.
- Autorizar la carga de pedidos a las unidades de transporte repartidoras.
- Asegurar la calidad y cantidad de los insumos recibidos y/o despachados.
- Desarrollar rutas de entrega y mantiene contacto con los conductores durante todo el día
- Colaborar con la gerencia de ventas para modificar las rutas diarias a fin de acomodarse a las necesidades de los clientes.
- Monitorear cualquier cambio repentino de ruta o problemas de construcción de carreteras y trabajar con los conductores a fin de establecer nuevas rutas para entregas a tiempo.
- Crear buena comunicación con los conductores y clientes para evitar inconvenientes que generen cambios de horario de última hora.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa			X	
Específicas por área				
Responsabilidad			X	
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados			X	
Comunicación			X	
Elaborado por	Revisado por		Aprobado por	



	Nombre del Puesto	2021
	Gerente de Organización y métodos	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Diseñar, analizar y estructurar los procedimientos administrativos internos de la empresa, que garanticen productividad, orden, calidad, seguridad y tiempo; con el fin de lograr una operatividad eficiente en cada una de las áreas de la empresa.
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
De uno a tres años de experiencia previa comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los Sistemas de calidad. • Capacidad de análisis y síntesis. • Administración de tareas. • Manejo de grupos de trabajo. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión. • Idioma Inglés nivel intermedio.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES

- Estudio permanente de todos los procesos de la empresa.
- Ayudar a la planificación, coordinación y control de la empresa, tener claramente determinados los objetivos y las responsabilidades de la empresa y velar porque los empleados cumplan dichos objetivos.
- Responsable de diseñar y dar seguimiento a los procedimientos administrativos en la empresa, así como crear y establecer nuevos procedimientos, asesorando a las distintas áreas en la interpretación y su aplicación.
- Proponer la aplicación de métodos y técnicas adecuadas para el mejoramiento continuo de la gestión administrativa y de la calidad de los productos que brinda al público en general.
- Realizar estudios de análisis y evaluación de puestos de todas las áreas de la empresa.
- Analizar, evaluar y actualizar la estructura organizativa.
- Sugerir modificaciones en las reglamentaciones, formas de operación y otros procedimientos que tiendan a mejorar los procesos administrativos financieros, operacionales y ventas.
- Supervisar el cumplimiento de políticas y procedimientos ejecutados.




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo			X	
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad	X			
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Gerente Administrativo y Financiero	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Responsable de la administración, implementación y seguimiento de políticas y procedimientos. También se encarga de supervisar y optimizar los recursos materiales, humanos y financieros garantizando la rentabilidad de Industrias Alimenticias Monteco S.A. de C.V.
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
Contador Jefe de crédito y cobro Jefe de inventario

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Administración de empresas o Contaduría Pública.
Experiencia Profesional
Mínimo 2 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización. • Pensamiento estratégico. • Capacidad de análisis y síntesis • Conocimientos contables y tributarios. • Análisis e interpretación de estados financieros • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) • Idioma Inglés nivel intermedio.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora



III. FUNCIONES

- Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.
- Revisar las nóminas del personal de la empresa, así también el cálculo de comisiones que cumplan con las políticas de la empresa.
- Presentar el Análisis de Estados Financieros.
- Supervisar las actividades del personal de Créditos y Cobros, Contabilidad, Facturación, Compras e inventarios.
- Supervisar el cierre mensual de las operaciones de la empresa.
- Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos para las actividades de contabilidad, Créditos y cobros e inventarios, así como de los controles internos financiero-contables para toda la organización.
- Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultado de las auditorías realizadas por el auditor externo.
- Coordinar y controlar las actividades de los puestos que tiene a su cargo.
- Planificar y dirigir las actividades del área contable.
- Asegurar que se mantengan actualizados los archivos y/o registro sobre la información financiera y contable de la empresa.
- Coordinar con los encargados de cada área las actividades como mantenimiento de las instalaciones, personal contratado, administración de seguros de vida, control y pago a proveedores, compras, créditos y cobros.




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones	X			
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Contador	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:

Administrar de manera eficiente los recursos económicos y financieros de la empresa, verificar la exactitud de los documentos contables a fin de garantizar confiabilidad en los estados financieros, así como también supervisar el pago oportuno de las obligaciones e informar oportunamente sobre la situación financiera de Industrias Alimenticias Monteco.

Reporta a:

Gerente Administrativo y Financiero

Supervisa a:

Auxiliar Contable

II. REQUISITOS

Formación Académica:

Egresado o Graduado de Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas.

Experiencia Profesional

Mínimo 3 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.

Conocimientos requeridos:

- Conocimientos generales y específicos de Contabilidad Financiera.
- Normas Internacionales de información Financiera.
- Leyes tributarias, mercantiles y laborales.
- Ley de lavado de dinero y Activos.
- Análisis de estados financieros.
- Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.



Máquinas y Equipo a utilizar

- Computadora
- Calculadora
- Contómetro

III. FUNCIONES

- Verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa pagos a proveedores, puestos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras.
- Verificar que los libros de Compras, Libro de Ventas a Contribuyentes, Libro de Ventas a Consumidor Final estén elaborados y actualizados correctamente, para la elaboración de las declaraciones respectivas.
- Aprobación de registros contables ingresados al sistema diariamente por el auxiliar contable.
- Efectuar los cierres contables mensuales y anuales, de acuerdo a los plazos establecidos en las disposiciones legales vigentes.
- Elaboración Mensual de las declaraciones pago a cuenta e Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).
- Validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual.
- Analizar los Estados de Resultados para posteriormente elaborar las notas explicativas, las cuales sirven para detallar que conforma las cuentas principales en los estados financieros.
- Comunicar al Gerente administrativo y Financiero sobre la administración de los recursos financieros de las empresas evaluando la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.
- Cumplir con los requerimientos de información utilizados en la toma de decisiones para la gerencia de acuerdo a los estados financieros presentados.




- Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales.
- Coordinar auditorias y presentar todos requerimientos que le solicite la auditoría externa.
- Monitoreo y control de propiedad planta y equipo, aprobación de registros de adquisición y bajas de los bienes, y realización de depreciaciones mensuales.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Auxiliar Contable	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Asistir al Contador General en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras, ayudar al contador a realizar los cierres contables mensual y anual y preparar información financiera en los plazos establecidos.
Reporta a:
Contador
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato Técnico en Contaduría Pública y/o estudiante universitario de Licenciatura de contaduría Pública.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales de Contabilidad Financiera. • Normas Internacionales de información Financiera. • Leyes tributarias, mercantiles y laborales. • Ley de lavado de dinero y Activos. • Análisis de estados financieros. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.)
Máquinas y Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Calculadora



III. FUNCIONES

- Llevar en orden todos los archivos contables de la empresa.
- Apoyar al Contador General en la elaboración de partidas de diario, egresos, y partidas contables.
- Realización de pagos de servicios básicos y proveedores en la plataforma bancarias.
- Elaborar, contabilizar e imprimir los cheques para hacer pago respectivo a los proveedores o para el cumplimiento de las obligaciones financieras de Industrias Monteco.
- Llevar el control de gastos con fondos de caja chica y su respectiva contabilización asegurando el respaldo de la debida documentación de soporte.
- Contabilización de facturas, comprobantes fiscales, nota de créditos y débitos emitidas por el área de ventas, así también control de cuentas por pagar y cobrar y conciliaciones bancarias.
- Elaborar los libros de compras, libro de ventas a contribuyentes y libro de ventas a consumidor final para la realización de la declaración correspondiente del mes.
- Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- Elaborar informes financieros y contables.
- Controlar el suministro de insumos de oficina
- Verificar que los gastos presentados, originados por compras estén en su debido orden.
- Otras actividades que estén relacionadas con su cargo y le sean asignadas por el Gerente Administrativo y Financiero o por el Contador.




IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados			X	
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Jefe de Crédito y Cobro	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Asegurar el cumplimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos para el otorgamiento de crédito a los supermercados, clientes y tiendas al mayoreo, así como también el control y recuperación de las cuentas por cobrar y encargarse de las cuentas por moras de los clientes.
Reporta a:
Gerente Administrativo y Financiero
Supervisa a:
Auxiliar de créditos y cobros.

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura de contaduría Pública o Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
Mínimo 2 años de experiencia en puestos de similares responsabilidades.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales y específicos de Contabilidad Financiera. • Normas Internacionales de información Financiera. • Leyes tributarias y mercantiles. • Capacidad de interactuar con el cliente. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.)
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Calculadora • Teléfono fijo



III. FUNCIONES


- Encargado de investigar y otorgar créditos a los clientes y a su gestión respectiva de cobro.
- Reporte mensual de la cartera de clientes y proporcionar dicha información al Gerente Administrativo y Financiero.
- Reportar saldos, cheques devueltos, reportes de cobranza y venta al contador
- Autorizar clientes nuevos validando y determinando si es sujeto a crédito.
- Elaborar estrategias para la recuperación y pago de las cuentas por cobrar.
- Coordinar y recibir rutas del personal de cobranzas, y mantener la gestión de cobranza y pago de la cartera vencida.
- Hacer el reporte diario de los documentos que se reciben, tales como cheques, control de abono a cuenta y pagos en efectivos por parte de los clientes y posteriormente remesar el efectivo recibido.
- Revisar y verificar que las facturas y comprobante de crédito fiscal de las ventas despachadas del día anterior estén completos.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo			X	
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por



	Nombre del Puesto	2021
	Auxiliar de crédito y cobro	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Brindar asistencia al jefe de crédito y cobranza en todas las funciones correspondientes, para asegurar el cumplimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos para cobro y el otorgamiento de crédito a los supermercados, clientes y tiendas al mayoreo.
Reporta a:
Jefe de créditos y cobros
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato Técnico Vocacional en Contaduría Pública.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos generales de Contabilidad Financiera. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Máquinas y Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Calculadora • Teléfono fijo • Caja registradora


III. FUNCIONES

- Realizar llamadas a los clientes con mora.
- Revisar, clasificar y dar seguimiento a los documentos de los clientes garantizando para ser entregados a cobranza.
- Recibir las facturas, comprobantes de crédito fiscal, notas de crédito y débito por parte del área de ventas, para gestionar y controlar el cobro de los clientes.
- Separar documentos fiscales cobrados, pendientes de cobro y en proceso.
- Realizar reportes diarios de avances de cobranza, llevar a cabo la actualización de los expedientes de los clientes.
- Llevar registro en físico de las facturas, comprobante de crédito fiscal, notas de crédito y débito.
- Apoyar en las actividades al jefe de créditos y cobros en el control de las cuentas de clientes, así como también apoyo con la cartera de clientes.
- Dar seguimiento al pago de clientes, ya sean vencidos o por cubrir, depósitos bancarios y en efectivo, así como reporte de saldos.
- Realizar visitas a clientes directos con el fin de gestionar el pago de cartera vencida.
- Ayudar en cualquier otra actividad que el jefe de crédito y cobro necesite.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados			X	
Comunicación			X	

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

	Nombre del Puesto	2021
	Jefe de Inventarios	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Controlar los procesos concernientes a la administración, abastecimiento y control de las materias primas, consumibles; garantizando el manejo adecuado de los inventarios con el fin de que se cumpla eficiencia y eficacia en cada uno de los procedimientos que se realizan dentro de la empresa.
Reporta a:
Gerente Administrativo y financiero.
Supervisa a:
Auxiliar de Compras Bodeguero

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería industrial.
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Control de Kardex. • Elaboración de informes. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora


III. FUNCIONES

- Inspección de los niveles de suministros y materias primas de la empresa para detectar si existe desabastecimiento.
- Asegurar que las existencias de productos sean adecuadas para todos los canales de distribución y puedan cubrir la demanda de los clientes.
- Levantamiento de inventarios de productos en bodega.
- Ingreso de productos al sistema de inventarios.
- Control de cuadro de inventario físico y en sistema.
- Control y actualización de Kardex.
- Control y elaboración de informes sobre devolución, cambios y ajustes de productos dañados por causas fortuitas o fuerza mayor.
- Supervisa la selección de materiales tipo y calidad.
- Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.
- Determinar los métodos de entradas y salidas de materias primas y mercancías, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el área.
- Inspeccionar y verificar la llegada de productos con facturas y otros documentos; para el registro adecuado del faltante o dañado.
- Recibir y clasificar la materia prima de acuerdo al uso de cada área, así mismos equipos, repuestos, materiales de uso general.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo			X	
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio			X	
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados			X	
Toma de decisiones			X	
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

	Nombre del Puesto	2021
	Auxiliar de compras	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Coordinar las gestiones de compras de equipos, insumos y materia prima para las diferentes áreas de la empresa. Negociar precios, términos de descuento, transporte y contratos con los proveedores, obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio y condiciones de compra.
Reporta a:
Jefe de Inventarios
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Egresado o graduado de Licenciatura en Administración de empresas o Mercadeo Internacional.
Experiencia Profesional
Mínimo 2 años de experiencia en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cotizaciones de materia prima. • Atención a proveedores. • Ejecutar órdenes de compra. • Conocimientos generales de Contabilidad Financiera. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora


III. FUNCIONES

- Realizar las negociaciones para la compra de insumos, y asegurar el abastecimiento oportuno al área de Operaciones.
- Monitorear periódicamente los precios de las materias primas, componentes o materiales.
- Recibir las órdenes de compra, realizar cotizaciones y obtener las mejores condiciones de calidad, servicio y costo.
- Resolución de problemas de calidad, detección de faltantes, devoluciones y reclamamos a proveedores.
- Atender a los proveedores manteniendo relaciones que generen alianzas estratégicas que propicien beneficios mutuos en la comercialización de sus productos.
- Negociar y mantener actualizado el catálogo de proveedores.
- Administrar y entregar las órdenes de compra, tickets y facturas
- Gestionar con el contador, a través de juntas semanales el seguimiento a gastos y presupuesto.
- Velar por que el proceso de compras sea transparente, oportuno, eficiente y eficaz.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

	Nombre del Puesto	2021
	Bodeguero	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Resguardar los bienes y materiales adquiridos por la empresa, destinados a la elaboración de los productos que esta fábrica, además de la recepción y descargas de mercadería que llega a la bodega, en función a las órdenes de despacho asignadas, teniendo cuidado de manipular adecuadamente el producto y verificar que estén etiquetados correctamente.
Reporta a:
Jefe de Inventarios
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Bachillerato general
Experiencia Profesional
Mínimo 1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de mercadería en bodegas. • Control de existencias de materias primas y producto terminado. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Herramientas y Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Jack hidráulico


III. FUNCIONES

- Recepción y colocación de productos en bodega, para su almacenamiento y resguardo.
- Ordenamiento y limpieza de las instalaciones de la bodega.
- Recepción y reportes de productos de proveedores
- Revisión de fechas de vencimiento de productos al momento de la recepción de los proveedores.
- Recibimiento y despacho de pedidos.
- Atención de requerimientos de productos en sala de ventas.
- Análisis y control de existencias mediante inventarios en forma periódica
- Controlar e informar oportunamente el estado de productos en existencias.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Cardinales				
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a resultados			X	
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

	Nombre del Puesto	2021
	Gerente de Recursos Humanos	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Supervisar y controlar la gestión de Recursos Humanos y necesidades de aprendizaje, velar por la actualización, orden completo de expedientes del personal activos e inactivos, y la planificación anual de capacitaciones según necesidades detectadas en las diferentes áreas.
Reporta a:
Gerente general.
Supervisa a:
Asistente de Recursos Humanos

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
De 3 a 5 años de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento y selección de personal e inducción. • Elaboración de manuales administrativos. • Evaluaciones de desempeño. • Programación de capacitaciones. • Elaboración de informes. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión. • Idioma Inglés nivel intermedio.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora

III. FUNCIONES


- Desarrollar e implementar los procesos de reclutamiento, selección e inducción que garantice la incorporación del personal a la empresa.
- Elaborar la solicitud de requisición de personal y detallar los pasos que se deben llevar a cabo para el reclutamiento.
- Realizar pruebas de conocimientos específicas y generales a los candidatos seleccionados.
- Realizar entrevistas preliminares a los candidatos seleccionados y de acuerdo a los resultados obtenidos, seleccionar a la persona idónea para el puesto que se solicita.
- Elaborar el manual de inducción con el fin de orientar y dar a conocer aspectos generales de la empresa al nuevo personal que se incorpore.
- Elaborar el manual de descripción de cada uno de los puestos dentro de la organización que garantice el cumplimiento de las actividades de la nueva persona que ingrese a la empresa.
- Elaborar e implementar la evaluación del desempeño mediante el método de escalas gráficas por utilización de puntos, que permita medir el rendimiento del empleado en su puesto de trabajo y su contribución a la organización.
- Diseñar estrategias de retención que permitan atraer y conservar el Recurso Humano, motivándolos a permanecer dentro de la empresa por un período de tiempo prolongado.
- Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada área de la empresa.
- Crear una base de datos que permita respaldar la información personal de todos los empleados de la organización, así como también información referente a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.
- Coordinar con cada uno de los encargados de cada área, la calendarización de las vacaciones anuales de cada empleado.

- Actualizar la información para la elaboración de las planillas de pago de salarios de los empleados, y brindárselo a la persona encargada de la elaboración de éstas.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por

	Nombre del Puesto	2021
	Asistente de Recursos Humanos	

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Objetivo:
Encargado/a apoyar y brindar asistencia al Gerente de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento, selección e inducción que garanticen la incorporación del personal a Industrias Alimenticias Monteco, S.A. de C.V.
Reporta a:
Gerente de Recursos Humanos
Supervisa a:
N/A

II. REQUISITOS

Formación Académica:
Estudiante Universitario de segundo o tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas.
Experiencia Profesional
1 año de experiencia comprobable en puestos de similar responsabilidad.
Conocimientos requeridos:
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento y selección de personal e inducción. • Elaboración de manuales administrativos. • Evaluaciones de desempeño. • Elaboración de informes. • Manejo de paquete de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc.) Y softwares internos de gestión.
Equipo a utilizar
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora

III. FUNCIONES

- Revisar las hojas de vida de los candidatos que se postulan para ocupar un puesto dentro de la organización.
- Notificar mediante correo electrónico o llamada telefónica a los aspirantes para que se presenten a la empresa en la fecha y hora programada para realizar la entrevista preliminar previamente diseñada.
- Colaborar en la realización del manual de inducción con el fin de orientar y dar a conocer aspectos generales de la empresa al nuevo personal que se incorpore.
- Contribuir en la elaboración del manual de descripción de cada uno de los puestos dentro de la organización que garantice el cumplimiento de las actividades del personal que ingrese a la empresa.
- Actualizar la base de datos que permita respaldar la información personal de todos los empleados de la organización, así como también información referente a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño.
- Gestionar con los gerentes de área, la calendarización de las vacaciones anuales de cada empleado.
- Actualizar la información para la elaboración de las planillas de pago de salarios de los empleados.

IV. COMPETENCIAS

Competencias requeridas				
Competencias	Nivel de competencia requerido			
	A	B	C	D
Gerenciales				
Liderazgo		X		
Cardinales				
Adaptabilidad al cambio		X		
Iniciativa		X		
Específicas por área				
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo		X		
Orientación a resultados		X		
Toma de decisiones		X		
Comunicación		X		

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por