

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



TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FUNCIONAMIENTO ÓPTIMO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARLENE CAROLINA HERNÁNDEZ ROJAS
YOSELIN NOEMI MARTÍNEZ RAMÍREZ
MARÍA ELENA RAMÍREZ HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

RECTOR: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

SECRETARIA: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortíz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, salud y la sabiduría que necesité para culminar mi carrera, no fue nada fácil pero tuve a mi lado a mi mamá, sus oraciones y palabras de aliento cuando yo sentía que ya no podía más me motivaban a seguir y a mi madrina Tita quien es como mi mamá de corazón, siempre ha sido mi apoyo incondicional, ellas son mi motor y ejemplo a seguir, también a las personas que siempre me alentaron a seguir y no dejarme vencer por las dificultades que aparecían en el camino, y es que no importa la meta por alcanzar sino la fe con la que se le pide a Dios conceda los deseos de nuestro corazón.

Marlene Carolina Hernández Rojas

Agradezco primeramente a Dios por darme las fuerzas y la sabiduría para culminar mis estudios universitarios, reconociendo que sin él no hubiese sido posible, seguidamente honro la memoria de mi madre María Elena Ramírez de Martínez quien me dejó un gran ejemplo de no rendirme ante ninguna circunstancia de la vida, por ser junto con mi padre Abel Martínez Chávez, los principales promotores de mis sueños, por cada día confiar y creer en mí, encontrando en ellos los consejos que han guiado mi vida, también reconozco el apoyo incondicional de mi esposo Oscar Geovany López por estar presente en los momentos difíciles dándome ánimo para no desistir y agradecer a mis familiares y amigos que estuvieron presentes en mi formación académica.

Yoselin Noemí Ramírez Martínez

Al Dios de la vida y la intercesión de nuestra madre María por concederme la vida, la salud y la fortaleza para no desistir en los momentos más difíciles de mi vida universitaria. Con todo mi amor y gratitud a mis padres María Elena y Willian Alexander quienes siempre acompañaron mi caminar incondicionalmente con la fe y esperanza que seré una persona de bien. Con especial amor a Cali quien acompañó mis viajes y me animó a continuar cada día; y a todas las personas que fueron mis ángeles y me apoyaron con sus oraciones. Gracias por creer en mí.

María Elena Ramírez Hernández

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, MARCO LEGAL Y DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V.	1
A. Objetivos	1
1. General.....	1
2. Específicos.....	1
B. Marco Histórico.....	2
1. Antecedentes Históricos de las empresas avícolas en El Salvador	2
a. Antecedentes históricos del sector avícola.....	2
b. Importancia del sector Avícola	4
c. Situación actual de las empresas avícolas	5
d. Características sobresalientes de las empresas avícolas	6
e. Problemática que enfrentan las empresas avícolas	6
2. Antecedentes Históricos de Granja San Diego S.A de C.V	8
a. Clasificación de Empresa.....	8
b. Historia de la empresa Granja San Diego S.A de C.V	12
c. Producto.....	13
d. Mercado.....	14
e. Organización	14
f. Personal	14
g. Proveedores	15
h. Competencia	16
C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	16
1. Marco Legal.....	16
a. Constitución de la Republica de El Salvador	16
b. Código de Comercio	17

c.	Código Municipal	18
d.	Código de Trabajo	18
e.	Código Tributario.	20
f.	Código de Salud.....	20
g.	Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos.....	21
h.	Ley de Impuesto Sobre la Renta	21
i.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. 22	
j.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	22
k.	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.....	22
l.	Ley de Fomento Agropecuario.....	23
m.	Ley de Medio Ambiente.....	24
n.	Ley de Protección al consumidor	24
o.	Ley de sanidad vegetal y animal	24
2.	Marco Institucional	27
D.	Teoría aplicada sobre el Modelo de Gestión Administrativa del Recurso Humano	28
1.	Definiciones.....	28
a.	Empresa	28
b.	Avicultura	28
c.	Granja.....	29
d.	Empresa Avícola.....	30
e.	Modelo.....	30
f.	Gestión	31
g.	Desempeño	31
h.	Administración.....	32
2.	Modelo de Gestión Administrativa.....	33
3.	Importancia del Modelo de Gestión	33
4.	Ventajas Competitivas de un Modelo de Gestión	34
5.	Administración del Recurso Humano	35
6.	Seis procesos básicos del Recurso Humano:	36
a.	Proceso para Integrar Personas.....	36
b.	Proceso para Organizar a las personas	38

c.	Proceso para recompensar a las personas	42
d.	Proceso para desarrollar a las personas	45
e.	Proceso para retener a las personas.....	48
f.	Proceso para auditar a las personas	48
7.	Filosofía Organizacional	50
a.	Objetivos de la Organización	51
b.	Misión	51
c.	Visión.....	51
d.	Valores	51
e.	Estrategia Organizacional	51
8.	Manuales Administrativos	52
a.	Manual de Bienvenida	53
b.	Manual de Descripción de Puestos.....	54
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ACTUAL REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V		55
A.	Antecedentes del problema.....	55
B.	OBJETIVOS.....	56
1.	General.....	56
2.	Específicos.....	56
C.	METODOLOGIA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	56
1.	Método	56
a.	Analítico	56
b.	Sintético	57
2.	Tipo de Investigación	57
3.	Diseño de la Investigación	57
4.	Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información	57
a.	Técnica	58
b.	Instrumento	58
5.	Fuentes de Información	58
a.	Primaria.....	58

b. Secundaria.....	59
6. Ámbito de Aplicación	59
7. Unidades de Análisis	59
8. Determinación del Universo y Muestra	60
a. Universo	60
b. Muestra.....	60
9. Procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de la información	60
a. Procesamiento	60
b. Análisis	60
c. Tabulación.....	60
d. Interpretación de los datos.....	61
A. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	61
1. Descripción del diagnóstico actual de la empresa.....	61
a. Información General del personal	61
b. Análisis de la gestión del recurso humano	62
D. ALCANCES Y LIMITACIONES	73
1. Alcances	73
2. Limitaciones	73
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
1. Conclusiones	74
2. Recomendaciones.....	75
CAPITULO III: PROPUESTA de UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FACILITE LA INTEGRACIÓN ÓPTIMA DEL RECURSO HUMANO CON RESPECTO A LAS DIRECTRICES DE LA Empresa GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	76
A. Objetivos	76
1. General.....	76
2. Específicos.....	76

B.	Descripción de la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa para el funcionamiento óptimo del recurso humano	77
1.	Importancia	77
2.	Filosofía Organizacional Propuesta.....	77
a.	Misión	78
b.	Visión.....	78
c.	Valores	78
d.	Logo.....	79
e.	Estructura Organizativa de Granja San Diego S.A de C.V.....	80
C.	Estrategias para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.	82
1.	Proceso: Integrar a las personas	82
a.	Reclutamiento.....	83
b.	Selección	85
c.	Apertura del expediente del seleccionado.	86
d.	Contratación	87
e.	Inducción y Bienvenida.	87
f.	Periodo de prueba	88
2.	Proceso: Organizar a las Personas	88
a.	Manual de Descripción de Puestos.....	88
3.	Proceso: Recompensar a las Personas.....	89
a.	Programa de Incentivos	89
b.	Beneficiarios del Programa de Incentivos.....	92
c.	Presupuesto Anual de Incentivos.....	92
4.	Proceso: Desarrollar a las Personas	93
a.	Programa de Capacitación	93
b.	Control de Asistencia	95
c.	Implementación y Ejecución del programa de Capacitación.....	96
d.	Evaluación de los resultados	96
e.	Presupuesto Anual de las Capacitaciones.....	101
5.	Proceso: Retener a las personas	101
6.	Proceso: Auditar a las personas.....	102

a.	Datos que contendrá la base de Recursos Humanos.....	102
b.	Funcionamiento de la base de datos	102
D.	Plan de Implementación de la Propuesta	105
1.	Objetivos	105
a.	General:.....	105
b.	Específicos:.....	105
2.	Actividades para la implementación de la propuesta.....	105
a.	Presentación	105
b.	Discusión	106
c.	Revisión y Estudio	106
d.	Aprobación y Autorización.....	106
e.	Difusión	106
f.	Ejecución	106
3.	Seguimiento y evaluación	106
4.	Recursos	106
a.	Humanos	106
b.	Materiales	108
c.	Financieros.....	108
d.	Presupuesto Consolidado	108
e.	Cronograma de implementación de la propuesta	107
E.	Bibliografía	108

ANEXO 01: Cuestionario dirigido a empleados administrativos y Operativos de la empresa Granja San Diego S.A de C.V.

ANEXO 02: Entrevista dirigida a Propietario y Gerente General de Granja san Diego S. A de C.V.

ANEXO 03: Resumen del Cuestionario dirigido a empleados administrativos y operativos de Granja San Diego S.A de C.V

ANEXO 04: Resumen de la entrevista dirigida a Propietario y Gerente.

ANEXO 05: Manual de reclutamiento Y selección de Personal.

ANEXO 06: Manual de Bienvenida.

ANEXO 07: Manual de Descripción de Puestos

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Clasificación de empresas según FUNDAPYMES	9
Cuadro 2: Clasificación de Empresas según FUSADES	10
Cuadro 3: Clasificación de Empresas según Cámara de Comercio	11
Cuadro 4: Clasificación de Empresas según BCR	11
Cuadro 5: Instituciones que regulan Marco Legal	27

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Formato de Requisición de Personal	83
Ilustración 2: Formato de Solicitud de Empleo	84
Ilustración 3: Diploma de empleado del mes	91
Ilustración 4: Formulario de registro de empleado	103
Ilustración 5: Portada de Base de Datos	103
Ilustración 6: Ficha Individual de cada empleado.....	104
Ilustración 7: Base de datos consolidado.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propuesta Presupuesto Anual de Incentivos	92
Tabla 2: Propuesta de Programa de Capacitaciones	94
Tabla 3: Control de Asistencia a Capacitaciones.....	95
Tabla 4: Evaluación de Capacitación.....	97
Tabla 5: Autoevaluación de los participantes.....	98
Tabla 6: Presupuesto anual de Capacitación	101
Tabla 7: Costo Mensual referente al Recurso Humano	107
Tabla 8: Costos Referentes a los Materiales.....	108
Tabla 9: Consolidado Total de Costos	108
Tabla 10: Cronograma de implementación de la propuesta	107

RESUMEN

La investigación se realizó gracias al contacto directo que se tuvo con el Señor Lázaro Flores y el padre de la compañera Elena Ramírez quienes son amigos de labores desde hace varios años y quien muy amablemente puso a disposición a Granja San Diego S.A de C.V que es su empresa avícola, dedicada a la producción y comercialización de huevos de gallina. Sin embargo, en la actualidad está enfrentado dificultades que en su mayoría son fruto de la improvisación con las que se han encaminado las decisiones respecto a la administración de su personal, ya que el crecimiento económico que están teniendo le ha demandado mayor atención al área productiva que a la administrativa, por lo que necesitan de una herramienta técnico administrativa que les permita incorporar el talento humano en la consecución de los objetivos empresariales.

A partir de lo antes descrito se cumplió con el objetivo general, el cual fue diseñar un modelo de gestión administrativa que optimizó el funcionamiento del recurso humano.

La metodología inicio con la aplicación del método científico, que incluyó el análisis y la síntesis del que se obtuvieron los elementos esenciales que posteriormente se presentaron en un diagnóstico, con ello se logró consolidar las interpretaciones sobre la investigación y permitió identificar las áreas del recurso humano que necesitan implementar y fortalecer.

Se aplicó el tipo de estudio explicativo que sustentó teóricamente el fenómeno que se ha generado. El diseño fue no experimental, ya que no se manipularon variables para la recolección de datos que se hicieron a través de las técnicas de la encuesta y entrevista; su correspondiente aplicación fueron los instrumentos del cuestionario y la guía de entrevista, la primera dirigida a todos los empleados administrativos y operativos mientras que la segunda se aplicó al presidente y la Gerente General. El soporte de la información fue a través de las fuentes primarias que corresponde a los datos que se obtuvieron de los objetos de estudio, y las secundarias provenientes de libros, páginas web y trabajos de grado.

Por la cantidad de elementos que posee el universo se aplicó un censo el cual involucró a la totalidad de las unidades de análisis, las cuales están compuestas por: propietario, Gerente General, empleados operativos y administrativos.

Para el procesamiento de los datos, se usó la herramienta Microsoft Excel para ingresar y agrupar respuestas, con ello se obtuvo el porcentaje absoluto y relativo de cada interrogante, posteriormente se ordenó de manera simplificada a través del uso de las herramientas de gráficos que permitió mejorar la comprensión de los mismos; finalmente con la interpretación se brindó una explicación del comportamiento generado por el fenómeno que se investigó permitiendo analizar el resultado de las mismas con objetividad y criterio.

Como resultado del estudio, se concluye que existen deficiencias referentes a la administración del personal en la entidad, debido a que no cuentan con herramientas técnico administrativas que le permitan el funcionamiento óptimo del recurso humano, por lo que se recomienda que la empresa considere la implementación de la propuesta desarrollada por el equipo investigador.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas que logran conseguir que los empleados y los objetivos de la dirección vayan comprometidos y motivados bajo la misma línea se perfilan como altamente competitivas y garantizan el éxito de las mismas, sin embargo, es un proceso que requiere una planificación rigurosa con la que se pretende que el talento humano se integre, motive y desarrolle dentro de la organización. Es por ello que el presente trabajo de investigación expone el diseño de un modelo de gestión administrativa que tiene como finalidad contribuir al funcionamiento óptimo del Recurso Humano en la empresa Granja San Diego S.A de C.V, ubicada en el municipio de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán, a través de la elaboración de herramientas técnico administrativas que permitan el aprovechamiento de los recursos disponibles para el logro de los resultados proyectados, y además facilitar la toma de decisiones en el momento oportuno.

El documento contiene tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El primero está compuesto por el objetivo general y tres específicos, seguidamente del marco histórico que involucra los antecedentes de las empresas avícolas en El Salvador, detallando la clasificación de la empresa en estudio, antecedentes históricos del subsector avícola, importancia, situación actual, características y problemática que enfrentan las empresas avícolas, también se presentan los antecedentes históricos de Granja San Diego que está conformado por los productos que ofrece, mercado, organización, personal, proveedores y competencias; posteriormente el Marco Legal e Institucional que relaciona la investigación con la Constitución, Códigos y Leyes que regulan a Granja San Diego y por último la teoría aplicada, la cual está enfocada a definiciones sobre modelo de gestión, importancia, ventajas competitivas del modelo de gestión y administración del Recurso Humano.

El segundo se centra en el diagnóstico sobre la evidencia de la problemática, dando inicio con los antecedentes del problema y los objetivos, seguidamente de la metodología, la cual comienza con el método científico y los métodos auxiliares, el diseño de la investigación y las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información, luego se

explican las fuentes de información tanto primaria como secundaria, el ámbito de aplicación, se detallan las unidades de análisis y se determina el universo y la muestra para procesar, analizar, tabular e interpretar la información, posteriormente se presenta el diagnóstico de la situación actual de la granja y por último las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el tercero se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativa para el funcionamiento óptimo del recurso humano en la empresa Granja San Diego S.A de C.V, el cual se compone de estrategias para la implementación, específicamente de seis procesos para administrar personas que permitirán a la organización mejorar sus métodos internos, en los cuales se incluye el manual de reclutamiento y selección de personal, manual de bienvenida, manual de descripción de puestos, programa de incentivos, programa de capacitaciones, una base de datos que permita sistematizar la información del talento humano; asimismo el plan de implementación para la ejecución de dicho modelo y finalmente, se expone la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación realizada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, MARCO LEGAL Y DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V.

A. OBJETIVOS

1. General

Recopilar información bibliográfica que sirva como base para estructurar el marco teórico que sustente la investigación.

2. Específicos

- a. Describir los precedentes que ha tenido el sector de la avicultura a nivel nacional y los inicios de la entidad.
- b. Identificar el conjunto de leyes, normas y reglamentos aplicables para la organización en estudio.
- c. Establecer los conceptos claves que servirán de referencia teórica para el desarrollo de la investigación.

B. MARCO HISTÓRICO

1. Antecedentes Históricos de las empresas avícolas en El Salvador

a. Antecedentes históricos del sector avícola

“La producción avícola salvadoreña antes de 1950, funcionaba como un aporte a la economía familiar, sin técnicas ni tratamientos especiales para las aves. Dicha actividad se realizaba en un campo de operación reducido al rancho campesino y al patio de las casas de las comunidades urbanas.”¹

En ese entonces no había alimentos exclusivos para el consumo de las aves, la alimentación consistía solamente en maíz o maicillo y todo cuanto ellas encontraban a su alrededor, no les brindaban la atención que requerían y no se controlaba la producción de huevos en su totalidad.

“La producción avícola no estaba protegida (el cólera aviar especialmente), periódicamente afectaba la población avícola del país debido a la escasez de los medicamentos adecuados para combatir determinadas enfermedades”²

La única prevención posible para los avicultores era, vender sus aves antes de que iniciara el invierno, lo que ocasionaba la reducción casi total de la oferta del huevo que incide en el alza inmoderada de los precios.

“En los años siguientes, la avicultura en El Salvador comienza a tecnificarse, pero todavía no lograba tomar el impulso requerido para alcanzar su desarrollo consecuente industrialización. Las pequeñas empresas avícolas empiezan a desarrollarse a partir de la posibilidad que induce, el claro crecimiento del sector, que es cuando se deja de considerar una actividad exclusiva para el consumo familiar sino como una oportunidad de negocio, en vista de su alta demanda y aceptación dentro de la población nacional e internacional, con la clara intención de los pequeños empresarios o granjeros de formar su negocio a partir de la producción avícola, ya sea en función de la producción de huevo, o en el engorde y comercialización de las aves.

¹ Revista AVES, Edición Especial, Publicación Trimestral N° 10, El Salvador, 1986, pág. 5.

² Araujo Villalobos, Manuel Enrique: “Factores que determinan la concentración de la producción en la industria avícola en El Salvador: Huevo de Gallina y Carne de Pollo”. UES, diciembre 1992, p. 5.

En vista de esto se comienza a observar un claro índice de crecimiento del número de empresarios o cabezas de familia en el esfuerzo por introducirse en la actividad operativa que ofrece este sector económico, adquiriendo compromisos con financieras para desarrollar su proyecto de negocio, en sus orígenes cuando la tecnología y las técnicas de producción no estaban muy desarrolladas las oportunidades de crecimiento eran más equitativas, tanto para el grande, mediano y pequeño que compartían el mercado total, adueñándose de subsectores que les garantizaban la estadía dentro de la actividad operativa, claro que la competencia multinacional no tardó en hacerse presente en el intento de acaparar la totalidad de la demanda de mercado, y es desde entonces en la historia de la economía, para las pequeñas empresas avícolas el esfuerzo por mantenerse activos dentro del mercado es cada vez mayor frente a los obstáculos que presenta la competencia y el débil apoyo por parte del gobierno para hacer más equitativa su lucha.

La mayoría de las granjas avícolas, se convirtieron en empresas avícolas, éstas iniciaron con la tercera parte de lo que actualmente son sus aves sometidas al proceso de producción, a medida que han transcurrido los años han ido mejorando su infraestructura, su maquinaria y su personal; además de ir aumentando considerablemente el número de aves. Toda empresa tiene sus altas y bajas y las granjas avícolas no son la excepción, tomando en cuenta que en nuestro país las grandes empresas dominan el mercado nacional, y las pequeñas no tienen oportunidad de poder competir con éstas ni mucho menos poder discutir los precios de mercado.

Tiene una enorme riqueza nutricional, y su inclusión en la dieta presenta por ello, un gran interés en cuanto a beneficio nutricional y sanitario. Sin embargo, en la década de los setenta comenzó a extenderse en todo el mundo un exagerado temor al colesterol, por su implicación en el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares y su consumo por ende comenzó a decaer considerablemente. Especialistas terminaron con el mito de que el consumo de huevo aumenta el colesterol.”³

³ <https://www.aves.com.sv/> (Consultado el 4 de diciembre de 2020)

b. Importancia del sector Avícola

“En El Salvador, la actividad avícola está teniendo un amplio desarrollo dentro del campo de producción de carne, colocando el sector agropecuario en uno de los primeros lugares del que hacer económico del país. A pesar de las dificultades experimentadas desde 1997 para exportar los productos avícolas hacia la región centroamericana, la avicultura salvadoreña presenta aspectos positivos en el incremento de su producción, determinados por aspectos coyunturales de las economías regionales, especialmente por la insuficiente producción Avícola de Honduras. Además, el comercio de estos productos se vio favorecido por la armonización de las medidas Fito y zoo sanitarias en la región.”⁴

“Invariablemente el sector avícola es el más dinámico del sector agropecuario, partiendo que es el sector que crece a un ritmo constante acompañado a la economía nacional. El sector se diversifica con subproductos derivados, convirtiéndose en valor agregado de su industria. Es por ello que la avicultura se observa como una oportunidad de desarrollo sostenible para las economías empresariales y familiares. Así mismo es importante enfatizar el importante apoyo que han tenido los avicultores grandes o pequeños de instituciones importantes como la asociación avícola de El Salvador la cual ha puesto al alcance de estos recursos tecnológicos, fuentes de investigación, herramientas veterinarias científicas y zootécnicas para mejorar así la producción de las actividades en un rubro que es de suma importancia para el país.

i. Ámbito cultural

En el país existen diversas actividades avícolas que son de importancia tanto en lo social, como en lo económico, pero también existe el factor cultural que juega un papel determinante en la industria avícola ya que desde tiempos pasados las personas han consumido el huevo como un alimento primordial e indispensable en la alimentación. Este ha estado presente en la vida del hombre desde sus inicios.

El Salvador es el mayor consumidor de huevos a nivel centroamericano; para el salvadoreño se vuelve un alimento difícil de sustituir en la canasta básica e indispensable en la dieta alimenticia.

⁴ <https://www.wattagnet.com/articles/3045-la-industria-avicola-salvadorena> (Consultado el 4 de diciembre de 2020)

Este producto además de ser tan completo, su precio es accesible para todos los estatus sociales, haciendo posible que esté presente en la canasta básica de todos los salvadoreños.

ii. Ámbito económico

La industria avícola es un sector vital en la economía del país, siendo una opción importante en la generación de fuentes de trabajo, participa activamente en la capacitación y profesionalización de avicultores y contribuye con la sociedad en general, aportando productos nutritivos, sanos de bajo costo para una alimentación balanceada y económica de la población salvadoreña.

c. Situación actual de las empresas avícolas

“Competir a toda costa se ha convertido en la consigna de las empresas avícolas en la categoría de pequeñas empresas, ya que la oportunidad de expandir los mercados, aumentar la productividad e incentivar a este sector es cada vez más difícil, por la competencia que enfrentan contra las grandes empresas que se desempeñan en este rubro.

En la actualidad El Salvador cuenta con muchas empresas avícolas, algunas de gran magnitud y muchas de ellas que pertenecen a la pequeña empresa, que no tienen oportunidad alguna de poder competir, por su débil estructura organizativa y falta de controles administrativos que permitan estandarizar sus procesos de producción. Pero en el mercado existe un buen número de demandantes que gustan de consumir productos frescos, y que la atención que se les proporcione sea sincera y oportuna.

Actualmente la mayoría de granjas avícolas se ven afectadas por el alto costo de la materia prima, algunas de ellas, fabrican su propio alimento, que a pesar del incremento que han presentado algunos de los productos utilizados para la fabricación del concentrado, es más rentable que comprarlo ya terminado, ya que otras por la falta de maquinaria necesaria para su elaboración se ven en la necesidad de comprarlo ya hecho aunque eleve sus Costos de producción y la rentabilidad que genere al final disminuya. El principal problema con el que se encuentran este tipo de empresas avícolas es que para mantenerse dentro del mercado deben de poder ofrecer un producto de muy buena calidad a precios ya establecidos precisamente por estas grandes empresas avícolas.”⁵

⁵ <https://www.aves.com.sv/> (Consultado el 1 de Diciembre de 2020)

d. Características sobresalientes de las empresas avícolas

- i. **“Son administradas por su propietario:** Generalmente es el propietario el administrador de su empresa, porque para emprender su negocio, lo hacen por los conocimientos previos que tiene sobre el mismo.
- ii. **Sus administradores poseen alto nivel educativo:** Las personas encargadas de administrar las empresas poseen la capacidad de dirigir la misma, y por lo tanto esos conocimientos solo lo logran en base a la preparación previa.
- iii. **Tiene poca dependencia de sus principales proveedores:** Logran independencia por parte de sus proveedores, ya que poseen diversas fuentes de provisión de insumos, y a la vez también pueden producir sus propios materiales.
- iv. **Posee infraestructura económica:** Su infraestructura se acomoda en las necesidades y capacidades con las que cuenta la empresa misma. Por lo general produce bienes de consumo masivo, y su mercado más fuerte es el consumidor final, generalmente se dedican a producir bienes de consumo diario, permitiéndole de esta forma, mantenerse en el mercado, permanentemente.”⁶

e. Problemática que enfrentan las empresas avícolas

i. Difícil acceso a financiamiento:

“El financiamiento representa un problema por la falta de una banca especializada de fomento a la empresa, y por la situación económica del país que ha provocado un menor dinamismo de las empresas, el cual está asociado muchas veces al incumplimiento de obligaciones crediticias.

ii. Acceso a capacitación y consultoría:

Las empresas presentan una limitante en cuanto al acceso a capacitación y consultoría, este problema se agudiza en consecuencia de una oferta Costosa en relación a la calidad ofrecida,

⁶ <https://www.educativo.net/> (Consultado el 2 de diciembre de 2020)

dichas causas están ligadas a factores tales como: la falta de especialización de las entidades públicas y privadas de apoyo a las pequeñas y empresas.

iii. Baja calidad y disponibilidad en recursos humanos:

Entre las deficiencias en el perfil de la fuerza laboral, se destacan las siguientes: falta de experiencia previa, bajo nivel de formación técnica y profesional, poco desarrollo de habilidades para la lectura, escritura, capacidad de escuchar y expresión, poca capacidad para identificar, diagnosticar y solucionar problemas, poca capacidad para manejar equipos de trabajo destinados a procesar información, poca iniciativa para tomar decisiones, y poca capacidad para trabajar en equipo.

iv. Bajos niveles de inversión:

Esta es una limitante de gran importancia en la competitividad de las empresas, y que por su falta de liquidez y capacidad no pueden invertir en programas de capacitación y formación del recurso humano, que le permita mejorar su eficiencia.

v. Altos niveles de tributación:

Los altos niveles de tributación de las empresas, y la falta de métodos apropiados para el control de los mismos, contribuyen a que el aspecto tributación represente una limitante para las empresas en su crecimiento, sobresaliendo las altas tasas de tributación, y los problemas en la administración del impuesto al valor agregado como los factores que, las obstaculizan el quehacer de las pequeñas empresas.

vi. Deficiente estructura infra económica:

La débil e ineficiente infraestructura con la que cuentan las empresas en El Salvador representa una gran limitante para su crecimiento y desarrollo, ya que es absorbida por la tecnología de punta y los sistemas de información utilizada por la gran empresa, está débil infraestructura redundante en los Costos de producción y bajos niveles de eficiencia.

vii. Bajo acceso a mercados externos:

El área de acceso a los mercados externos se considera uno de los obstáculos específicos que limitan el desarrollo de la oferta exportable de las pequeñas empresas, y que son el resultado de la existencia de un débil acceso a la información sobre oportunidades comerciales en el exterior.”⁷

2. Antecedentes Históricos de Granja San Diego S.A de C.V

a. Clasificación de Empresa

Existen diferentes instituciones en El Salvador que utilizan criterios para catalogar a las entidades y se presentan a continuación:

i. Fundación para Pequeñas y Medianas empresas (FundaPymes)

“Es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio. Dicho en otras palabras, desarrolla un programa integral en el que se enseña a convertirse en empresarios de negocios, ayudándoles a manejar sus finanzas de forma estructurada para lograr un incremento en sus ingresos, una reducción de gastos y un mejor resultado que se traduzca en una mejora en su calidad de vida. Es una fundación de carácter privado que forma parte de una red de soluciones empresariales que contribuye a mejorar la competitividad y el entorno empresarial. En El salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo tales como: La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de Pequeñas y Medianas Empresas, pero FundaPymes centra su atención en el número de empleados.

⁷ <http://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/EL-SALVADOR-Sector-Avicola-NUEVO.pdf> (consultado el 2 de diciembre de 2020)

Cuadro 1: Clasificación de empresas según FUNDAPYMES

CLASIFICACION FUNDAPYME	EMPLEOS
MICRO	HASTA 4
PEQUEÑA	HASTA 49
MEDIANA	HASTA 99
GRAN	MAS DE 99

Fuente: Fundación para Pequeñas y Medianas Empresas

Cabe destacar que la actual clasificación de una empresa requiere del análisis de dos variables, número de trabajadores y ventas en utilidades, sin embargo, sólo para FundaPymes el número de trabajadores es un dato accesible, ya que la mayor parte de las empresas no proporcionan información sobre sus ventas en unidades tributarias, adicionalmente la categoría puede cambiar de un momento a otro en el tiempo, así en el año 2002 el 50% de las empresas del sector figuraban como PYME, mientras que en el año 2003 sólo el 33,34% de las empresas. ”⁸

ii. *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*

“Resume sus criterios en parámetros cuantitativos y cualitativos.

✓ **Parámetros cuantitativos**

- **De acuerdo al número de personas:** Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: *micro, pequeña, mediana y gran empresa*, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.
- **De acuerdo al monto de los activos:** Existen aquí dos criterios: tomar en consideración los activos totales y descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

⁸ <https://www.anep.org.sv/fundapyme/#:~:text=FUNDAPYME%20desarrolla%20un%20programa%20integral,en%20una%20mejora%20en%20su> (Consultada el 27 de febrero de 2021)

✓ **Parámetros cualitativos**

- **Grado de organización:** Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.
- **De acuerdo a la tecnología utilizada:** Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.
- **De acuerdo a la participación en el mercado:** En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.”⁹

Cuadro 2: Clasificación de Empresas según Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

Tamaño	Empleados	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

iii. *Cámara de Comercio*

“El criterio que utiliza dicha entidad es según su número de personal e ingresos y ventas anuales.”¹⁰

⁹ <http://fusades.org/> (Consultada el 27 de febrero de 2021)

¹⁰ <https://camarasal.com/> (Consultado el 27 de febrero de 2021)

Cuadro 3: Clasificación de Empresas según Cámara de Comercio

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70, 000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800, 000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: Cámara de Comercio

iv. *Banco Central de Reserva (BCR)*

“El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.”¹¹

Cuadro 4: Clasificación de Empresas según BCR

Clasificación de las empresas	Criterio institucional	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: Banco Central de Reserva

¹¹ <https://www.bcr.gob.sv/> (consultado el 29 de noviembre de 2020)

Según el cuadro anterior para clasificar a Granja San Diego S.A. de C. V. se eligió el criterio del número de empleados, que para el caso es de 21 colaboradores, razón por la cual se ubica como una mediana empresa.

b. Historia de la empresa Granja San Diego S.A de C.V

Don Lázaro Flores, comenta que la idea del negocio parte de la necesidad de brindar un sustento y mejorar la calidad de vida de él y su familia, razón por la cual decide iniciar el proyecto con la compra de 3,000 aves de postura clasificadas como descartables, de las que con su habilidad e ingenio logra lo que se propone tomando en cuenta que no contaba con la experiencia en el área de administración pero si con el impulso de su esposa , con quien deciden emprender esa nueva etapa de sus vidas invirtiendo sus ahorros como capital de inicio. A medida fue progresando deciden asignarle el nombre de Granja San Diego S.A de C.V, ofreciendo únicamente el producto de huevos,

El 19 de noviembre de 1992 fue fundada como una sociedad de naturaleza anónima, adaptándose para la misma el régimen de capital variable, está organizada y funciona de acuerdo a las leyes y reglamentos salvadoreños. En julio del año 2009, debido al incremento en la demanda de huevos, nació la idea de producir el concentrado por cuenta propia, por lo cual el presidente y dueño de Granja San Diego fundó una nueva empresa llamada Concentrados San Diego S.A. de C.V. siendo ésta la que les proporciona el alimento esencial para sus aves ponedoras. Con esta estrategia obtuvo dicho insumo a un precio menor en relación a sus antiguos proveedores.

Debido al acelerado crecimiento del negocio, priorizaron sus estrategias únicamente a productividad, dejando de lado la gestión administrativa que actualmente carece de estructura organizativa, lo que impide identificar el responsable inmediato y actividades correspondientes. Por otra parte, presenta dificultades en su filosofía empresarial ya que los empleados no se consideran totalmente involucrados en las decisiones estratégicas, porque no están claramente definidos sus perfiles de puestos.

Actualmente su capital mínimo fijo que posee la sociedad es de “treinta y cuatro mil doscientos ochenta y ocho dólares con 00/100” (\$34,288.00) ¹²

¹² Gerente General de Granja San Diego S.A de C.V

c. Producto

“Debido a que las gallinas son fuente de proteínas, y sobre todo porque ponen huevos, en muchas granjas las crían para este propósito. Así que, una gallina ponedora de huevo es, básicamente, aquella que es criada solamente para poner huevos para el consumo humano.

La finalidad de este tipo de crianza de gallinas de postura es precisamente comercializar los huevos que ponen las gallinas. En este sentido, se necesita de toda una infraestructura y una logística mayor para sacarle el mayor provecho a las gallinas ponedoras; y al mismo tiempo cuidar de varios factores, como su salud, la alimentación y, lo más importante, el sitio que se usará como granja.

Por esta razón, las granjas de gallinas ponedoras industriales cuentan con celdas mejoradas donde la gallina tiene espacio para moverse e incluso debe contar con el forraje necesario para su alimentación. Esto se debe a que se crearon nuevos estándares y normativas para la crianza de gallinas ponedoras. Esto debido a que el sistema anterior que se usaba en muchos países ocasionaba ciertos problemas relacionados con la salud y la higiene en general.”¹³

“La empresa se dedica a la producción de huevos de aves de postura, durante el 2020 la producción ascendió a 60,000 gallinas en calidad óptima para la respectiva producción de huevos, también posee alrededor de 12,000 aves en desarrollo; es decir, en proceso de crecimiento para posteriormente explotarlo. En ese sentido, se tiene un registro que diariamente existe un inventario de 2,000 cartones de 30 unidades cada uno, haciendo un total de 720,000 cartones de 30 unidades anualmente.

El periodo óptimo para la explotación de las aves es aproximadamente un año, en el cual se considera que el huevo es de mejor calidad. Pasando ese periodo las gallinas se catalogan como descartables de las que en su mayoría son vendidas a minoristas y otra menor parte son donadas como labor social con los residentes de la zona.”¹⁴

¹³ <https://hablemosdeaves.com/gallinas-ponedoras/> (consultado 6 de diciembre de 2020)

¹⁴ Gerente General de Granja Avícola San Diego S.A de C.V

d. Mercado

“Su principal mercado radica en la zona de Cojutepeque, y en segundo lugar las zonas de San Pedro Perulapán y Santa Cruz Michapa, ubicadas en el departamento de Cuscatlán. También tienen presencia en ciertas áreas de San Salvador como lo son las Colonias San Francisco, La Cima y San Mateo. Además, el producto lo comercializan en el municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz.”¹⁵

e. Organización

“Actualmente, la granja no cuenta con una estructura organizativa que contemple el flujo de las actividades y roles para los puestos, así como definir las autoridades que permitirán establecer una jerarquía. La distribución de las mismas se maneja de forma verbal y bajo este enfoque existe la asamblea de accionistas que está conformado por el propietario, su esposa y sus dos hijas quienes toman las decisiones y determinan el rumbo de la empresa.

Una de sus hijas es quien desempeña el puesto de Gerente General, siendo la encargada de dirigir, ejecutar y controlar las decisiones de la asamblea de accionistas, así como también velar por el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo y garantizar la calidad del producto. Bajo el mando de ella se encuentra la persona encargada de supervisar la producción del huevo, desde la adquisición de las aves en desarrollo hasta que son consideradas descartables. Esta persona es también la encargada de verificar que sus colaboradores (caseteros y clasificadores) cumplan con sus tareas diariamente.

En la misma línea horizontal se encuentra el encargado de las ventas quien es el responsable de mantener y gestionar la comunicación con los clientes. Además, que tiene bajo su responsabilidad los vendedores quienes se encargan de movilizar el producto hasta sus clientes o consumidores finales.”¹⁶

f. Personal

“La organización cuenta con 21 personas laborando en sus instalaciones, entre los cuales se encuentran:

¹⁵ Gerente General de Granja San Diego S.A de C.V

¹⁶ Gerente General de Granja San Diego S.A de C.V

Propietario: la actividad principal que desarrolla es aportar el capital para la toma de decisiones sobre el rumbo de la empresa con las cuales espera obtener utilidad.

Gerente General: se encarga de la Administración directa de todas las actividades realizadas diariamente en la granja, realizar los pedidos de insumos como alimentos, vacunas, y todo a fin al proceso de producción de huevos, registra la producción de huevos y cantidad de alimento consumido por las aves, vigila el trabajo que realiza el supervisor de la granja, paga salario a los empleados cada 15 días, visita a los clientes periódicamente y asiste a reuniones relacionadas al sector.

- **Contador:** Se encarga de realizar el trabajo contable de la granja, tales como registros diarios contables, estados financieros, declaraciones fiscales etc. Los cuales debe presentar oportunamente y en orden.
- **Encargado de Ventas:** Verifica las tareas de los vendedores a fin de mantener la comunicación y gestión con los clientes.
- **Encargado de Granja:** Coordina el trabajo de los empleados destacados en las galeras, revisa las instalaciones de la granja e informa sobre diferentes sucesos positivos o negativos al administrador.
- **Caseteros:** Su tarea consiste en cuidar las aves, recoger los huevos, limpiarlos, anotar la producción diaria de huevos y mantener limpia su área de trabajo.
- **Clasificadores:** Se encargan de clasificar los huevos producidos en toda la granja diariamente.
- **Vendedores:** Su labor radica en repartir y cobrar a los clientes, verificar que los vehículos que ocupan para distribuirlos se encuentren en buenas condiciones.
- **Vigilante:** Se encarga de proporcionar seguridad y evitar cualquier tipo de robo en las instalaciones.”¹⁷

g. Proveedores

- “Laboratorio Biológicos Veterinarios S.A
- Servicios Técnicos Avícolas S.A de C.V
- Disagro S.A de C.V

¹⁷ Gerente General de Granja Avícola San Diego S.A de C.V

- Innovaciones Pecuarias S.A de C.V
- Diprovet S.A de C.V
- Criaves S.A de C.V
- Suave S.A de C.V
- Disatyr S.A de C.V
- Grupo Mallo S.A de C.V
- Inverse, S.A de C.V
- Concentrados San Diego S.A de C.V (Su principal y único proveedor en alimentación de sus activos biológicos, fundada por los mismos propietarios de la empresa sujeta de investigación)”¹⁸

h. Competencia

- “AVICAR S.A DE C.V
- GRANJA GALDAMEZ
- GRANJA SAN ANTONIO”¹⁹

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. Marco Legal

a. Constitución de la Republica de El Salvador

La empresa, de Granjas San Diego S.A. DE C.V. cumple con la Constitución de la República en los siguientes aspectos:

- ✓ Por remunerar el trabajo de los empleados acuerdo a la ley.
- ✓ Por cumplir con el pago de las prestaciones sociales de sus trabajadores.

¹⁸ Gerente General de Granja San Diego S.A de C.V

¹⁹ Gerente General de Granja San Diego S.A de C.V

- ✓ Por el cumplimiento de todas las demás obligaciones inmersas en la Constitución (Aguinaldo, Vacaciones, Indemnización, Asueto, entre otras).

Todas están contenidas en los Artículos del 38 al 52 de la Constitución de la República.

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

iii. El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias.

v. Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

vi. Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley.

vii. Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley.

Art. 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional”²⁰

b. Código de Comercio

El código de comercio fue útil para el registro de la matrícula contemplado en el Capítulo III Matricula de empresa, el cual contiene los documentos necesarios para la matrícula de la empresa.

“Art. 78.- La administración de la sociedad está a cargo de uno o varios administradores, quienes pueden ser socios o personas extrañas.

²⁰ Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No.281, de 16 de diciembre de 1983

En defecto de pacto que limite la administración a algunos de los socios. Todos son administradores y toman sus acuerdos por mayoría.

Art. 79.- Salvo pacto en contrario, los nombramientos y remociones de los administradores se harán libremente por la mayoría de votos de los socios.

Art. 83.- Los administradores están obligados a dar a conocer a los socios, por lo menos anualmente, la situación financiera y contable de la sociedad, incluyendo el balance general correspondiente y el estado de pérdidas y ganancias.

Art. 84.- El uso de la firma o razón social corresponde a todos los administradores, salvo que en la escritura constitutiva se reserve a uno o varios de ellos”²¹

c. Código Municipal

“Faculta a los gobiernos locales para que puedan recaudar ingresos en concepto de tasas impositivas provenientes de las actividades económicas realizadas por los entes en estudio.

Art. 64. Las municipalidades tienen el derecho de exigir el pago de los tributos y sus accesorios.”²²

d. Código de Trabajo

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

Capítulo V. De la vacación anual remunerada: Después de un año de trabajo continuo en la empresa le brinda al trabajador el derecho a vacación cuya duración será de 15 días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo (art.177).” ²³

²¹ Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671 de 8 de junio de 1,970, publicado en el Diario Oficial No. 140, tomo No 228 del 31 de julio de 1,970.

²² Código Municipal. Decreto Legislativo N°274, aprobado el 03 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°23, Tomo N°290, del 05 de febrero de 1986.

²³ Código de Trabajo, Decreto legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236

Así mismo Granja San Diego aplica los artículos 196 hasta el artículo 202, los cuales contienen los pagos de aguinaldo que le corresponderá a cada empleado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.”²⁴

e. Código Tributario.

“Artículo 1. El presente código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria.

Contabilidad Formal.

Artículo 139. Para efectos de este código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en forma legal”²⁵

f. Código de Salud

Considerando que la Constitución en su Art. 65 establece que la salud de los habitantes de la República de El Salvador, constituye un bien público y que el Estado y las personas están obligadas a velar por su conservación y restablecimiento. Que el Estado determinará la política nacional de salud, controlará y supervisará su aplicación. Se toma en cuenta la Sección Dieciséis que se refiere a Seguridad e Higiene del Trabajo.

²⁴ Código de Trabajo, Decreto legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236

²⁵ Código tributario Decreto Legislativo No. 233 de fecha 16 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 385 de fecha 21 de diciembre de 2009.

“Art. 107.-Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad de higiene del trabajo. Para tal fin el Ministerio establecerá de acuerdo a sus recursos, los organismos centrales, regionales, departamentales y locales, que, en coordinación con otras instituciones, desarrollarán las acciones pertinentes.

Art. 108.-El Ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo:

- a) Las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción, elaboración y comercio;
- b) La ejecución de medidas generales y especiales sobre protección de los trabajadores y población en general, en cuanto a prevenir enfermedades y accidentes
- c) La prevención o control de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar la salud y la vida del trabajador o causar impactos desfavorables en el vecindario del establecimiento laboral.”²⁶

g. Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos

“Estipula que toda persona natural o jurídica deberá ser capaz de demostrar el origen lícito del dinero que utilice para cualquier transacción que realice, con el objetivo de reducir la obtención de riqueza proveniente de actividades ilegales.

Art. 1 y 2. La vigente normativa tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Esto aplicable a cualquier persona natural o jurídica este o no legalmente constituida.”²⁷

h. Ley de Impuesto Sobre la Renta

“Estipula que el Estado está facultado a percibir ingresos por medio de tasas impositivas aplicadas a las utilidades anuales de toda clase de organizaciones con fines de lucro.

²⁶ Código de salud Decreto Legislativo N°255, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 299 de fecha 11 de mayo de 1988.

²⁷ Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. Decreto Legislativo N°498 aprobado el 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N°341, del 23 de diciembre de 1998.

Art. 41 Las personas jurídicas calculan el impuesto aplicando la tasa del treinta por ciento (30%); exceptuando los sujetos que tienen ventas anuales menores a \$150,000 dólares, los cuales aplican la tasa del veinticinco por ciento (25%).”²⁸

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

“Dicta que las actividades comerciales de transferencias de bienes, exportaciones, importaciones, consumo de bienes muebles y prestación y uso de servicios estarán sujetas al pago del Impuesto dictaminado por esta normativa.

Artículo 54.- La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre las ventas o ingresos netos.”²⁹

j. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

La empresa deberá cumplir lo que establece el art. 3 de esta ley; así mismo deberá cumplir con las normas de seguridad industrial e higiene de trabajo.

“Art.3.- El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono”³⁰

k. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

La empresa está obligada a respetar la decisión del trabajador en la elección de la Administradora de Pensiones, según lo estipula el Art. 7; pero si en un dado caso el trabajador no ha elegido transcurrido 30 días de la relación laboral, la empresa está obligada a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

²⁸ Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N°134, aprobado el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, del 21 de diciembre de 1991.

²⁹ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N°296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992.

³⁰ Código de salud Decreto Legislativo N°955 de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 299 de fecha 11 de mayo de 1988

“Art. 13. Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores. La obligación de cotizar termina al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando.”³¹

I. Ley de Fomento Agropecuario.

“Art. 1.- La presente Ley comprende las actividades y labores propias de la Agricultura, Ganadería, Avicultura, Apicultura, Horticultura y, en general, todas aquellas que directamente están vinculadas con las anteriormente expresadas o que tienen relación con las mismas.

Se consideran comprendidos, para los efectos del inciso anterior, las actividades de tipo industrial, tales como, procesamiento o industrialización de alimentos para consumo humano o animal, abonos, tratamiento de vegetales, animales, productos, subproductos y desechos de los mismos; tratamiento de suelos, sistemas de Avenamiento y Riego.

Las palabras "Agricultura" o "Agrícola" empleadas en el texto de esta Ley, deberá entenderseles en el sentido de que significan las actividades mencionadas en los incisos anteriores, o que se refieren a las mismas.

Art. 2.- Esta Ley tiene por objeto fomentar:

- a) El desarrollo de la agricultura y la industrialización de sus productos;
- b) La formación de entidades agrícolas que han de fundamentarse en los principios que informan e inspiran el Sistema del Cooperativismo;
- c) La manipulación técnica, el uso más racional o el aprovechamiento mejor de los productos vegetales y animales, como también la ejecución y desarrollo más útil de las actividades del campo.”³²

³¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, de 20 de diciembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial No. 243 de 23 de diciembre de 1996

³² Ley de Fomento Agropecuario, Decreto Legislativo No. 522, de 27 de noviembre de 1961, Publicado en el Diario Oficial No. 239 de 27 de diciembre de 1961.

m. Ley de Medio Ambiente.

“Art. 1. – Para los efectos de la presente Ley, las palabras que a continuación se expresan, tendrán los siguientes significados: Por avicultura, la rama de la Zootecnia que trata de la producción, incubación, crianza, selección, engorde, producción de carne y huevos. Por Avicultor, la persona natural o jurídica dedicada a las actividades mencionadas en el párrafo anterior. Por Industria Avícola, las ramas que desempeñan el papel importante de la fabricación de piensos para aves y de la producción de carne y huevos, para ayudar a la alimentación de la humanidad y del aprovechamiento de los subproductos y su transformación útil para la agricultura y avicultura. Por Industrial Avícola, las empresas o Sociedades dedicadas directa o indirectamente a la producción de artículos específicamente para la avicultura y cuyas actividades se mencionan en el párrafo anterior.”³³

n. Ley de Protección al consumidor

“Regula que los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los clientes cumplan con los requisitos necesarios para no poner en riesgo su vida, salud o seguridad personal.

Art. 2.- Son sujetos de esta normativa todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.”³⁴

o. Ley de sanidad vegetal y animal

“Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las disposiciones fundamentales para la protección sanitaria de los vegetales y animales.

Las acciones que desarrolle el Ministerio de Agricultura y Ganadería con motivo de la aplicación de esta Ley, deberán estar en armonía con la defensa de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y la salud humana.

³³ Ley de Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 1045, de 12 de abril de 2012, Publicado en el Diario Oficial No. 83, tomo 395 del 16 de mayo de 2012.

³⁴ Ley y Reglamento de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N°666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°58, Tomo N°330, del 22 de marzo de 1996.

Art. 2.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería que en el texto de esta Ley se denominará MAG o Ministerio, tendrá la competencia para aplicar la presente ley y sus reglamentos, así como para velar por su cumplimiento, para esos efectos tendrá las funciones siguientes:

- a) El diagnóstico y vigilancia epidemiológica de plagas y enfermedades en vegetales y animales;
- b) El control cuarentenario de vegetales y animales, sus productos y subproductos, así como de los equipos, materiales y medios de transporte utilizados en su movilización;
- c) El registro de los insumos con fines comerciales para uso agropecuario y control de su calidad;
- d) El registro y fiscalización de los establecimientos que produzcan, distribuyan, expendan, importen o exporten insumos para uso agropecuario;
- e) La prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades de vegetales y animales;
- f) La formulación y aplicación de medidas sanitarias para el cultivo de vegetales y crianza de animales, así como para el comercio de los insumos para uso agropecuario;
- g) La planificación, desarrollo y evaluación de actividades, nacionales o internacionales que tengan relación con la sanidad agropecuaria;
- h) La certificación fitosanitaria y zoonosanitaria de áreas, regiones y establecimientos agropecuarios destinados para la producción de vegetales y explotación de animales domésticos mayores y menores en el territorio nacional. Para efectos de importación, esta función podrá ser realizada por el MAG en el extranjero;
- i) La introducción y producción de agentes biológicos para el control de plagas y enfermedades en la agricultura y ganadería, así como la regulación de su uso;
- j) La acreditación fitosanitaria y zoonosanitaria y registro de personas naturales y jurídicas para ejecutar acciones fitosanitarias y zoonosanitarias de carácter oficial;
- k) El desarrollo de programas y campañas de prevención de plagas y enfermedades, así como de los mecanismos de armonización y coordinación nacional e internacional en aspectos fitosanitarios y zoonosanitarios;

- l) Registro de empresas dedicadas a la prestación de servicios fitosanitarios y zoonosanitarios; y
- m) El registro genealógico de ganado bovino, equino, porcino y caprino.

Art. 3.- Corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería planificar, normar y coordinar todas las actividades a nivel nacional y local relativas a la sanidad vegetal y animal. El MAG coordinará con otras entidades del sector público y privado la aplicación de medidas fitosanitarias y zoonosanitarias dentro del concepto de manejo integrado de plagas.

Art. 9.- El MAG desarrollará acciones para identificar y diagnosticar a nivel de campo y de laboratorio las plagas y enfermedades que afectan la producción agrícola, para ello tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Realizar el reconocimiento de la incidencia y prevalencia a través del espacio y del tiempo, de las plagas y enfermedades que afectan a los vegetales, determinando en esta forma su distribución geográfica y su dinámica poblacional;
- b) Registrar y analizar la información recopilada, sustentada en datos estadísticos, manteniendo un sistema nacional de información sobre el estado fitosanitario de los vegetales;
- c) Supervisar, inspeccionar y certificar la condición fitosanitaria de áreas para cultivos, cultivos, viveros, y medios de transporte de productos vegetales, silos, almacenes de depósitos y cualquier otro mueble o inmueble que sirva para la protección o almacenamiento de dichos productos, especificando en su caso el grado de infección o de infestación, o si se encuentran libres de plagas y enfermedades de importancia cuarentenaria o que perjudiquen la salud humana y la economía nacional;
- d) Determinar el impacto económico de las plagas y enfermedades de los vegetales con la finalidad de planificar y ejecutar programas y campañas de prevención, control y erradicación;³⁵

³⁵ Ley de sanidad vegetal y animal, Decreto Legislativo N°472, de 05 de septiembre de 2013, publicado en el Diario Oficial N°187, Tomo N°401 del 09 de octubre de 2013.

2. Marco Institucional

Cuadro 5: Instituciones que regulan Marco Legal

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la sala de lo Constitucional
Código de Comercio	Ministerio de Economía
Código Municipal	Alcaldía del municipio
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código Tributario	Ministerio de Hacienda
Código de Salud	Ministerio de Salud
Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos	Fiscalía General de la República
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de Fomento Agropecuario	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Ley del Medio Ambiente	Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales
Ley de Atención al Consumidor	Ministerio de Economía
Ley de Sanidad Vegetal y Animal	Ministerio de Agricultura y Ganadería

Fuente: Elaborado por grupo investigador

D. TEORÍA APLICADA SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO

1. Definiciones

a. Empresa

“Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”³⁶

“La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”³⁷

“Es aquella organización formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.”³⁸

A partir de lo antes mencionado se afirma que una empresa está conformada por un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros, con el objetivo de brindar bienes o servicios al público en general.

b. Avicultura

“Es la rama de la ganadería que trata de la cría, explotación y reproducción de las aves domésticas con fines económicos, científicos o recreativos”.³⁹ Es decir, procedimientos y saberes que permiten la cría y el desarrollo de las aves incluyendo lo referente a su hábitat.

³⁶García del Junco, Julio, Prácticas de la Gestión Empresarial Mc Graw Hill, 2000, España Pág. 3

³⁷ Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671 de 8 de junio de 1,970, publicado en el Diario Oficial No. 140, tomo No 228 del 31 de julio de 1,970.

³⁸ Andrade Simón, Diccionario de economía, Editorial Andrade, Tercera Edición, 2005.

³⁹ <http://www.avicultura.com/libros/bg-c1.pdf> (consultado el 20 de enero de 2021)

“Se trata de un tipo de procedimiento en el que una persona o una población se dedican a criar y explotar comercialmente a las aves.”⁴⁰

“La avicultura o producción avícola refiere a la práctica de criar aves con un objetivo comercial. Este objetivo puede dividirse en dos grandes nichos: la venta de huevos y la venta de carne.”⁴¹

A partir de lo antes mencionado se concluye que avicultura es la crianza de aves de corral para su explotación, siendo la más común la crianza de gallinas para la obtención y comercialización de huevos.

c. Granja

“Espacio creado por el hombre en espacios rurales sobre todo como centro de producción de bienes agrícolas o de crianza de animales. Una granja también puede ser abierta como espacio habitacional para los individuos que desempeñan allí las actividades productivas, y es por esta razón que la granja cuenta con diferentes áreas.”⁴²

“Una granja es una zona de tierra, incluyendo las diversas estructuras, dedicada principalmente a la práctica de la producción y gestión de la alimentación (producción, granos o ganado), fibras y cada vez más de combustible. Es la planta de producción de base en la producción de alimentos.”⁴³

“Hacienda de campo dentro de la cual suele haber un caserío donde se recogen la gente de labor y el ganado.”⁴⁴

Con base en las definiciones anteriores, se concluye que granja es una proporción de tierra, que ha sido designado para la crianza y producción de animales y sus derivados.

⁴⁰ <https://conceptodefinicion.de/avicultura/> (consultado el 02 de febrero de 2021)

⁴¹ <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-produccion-avicola-876.html> (consultado el 03 de marzo de 2021)

⁴² <https://www.definicionabc.com/general/granja.php> (consultado el 20 de enero de 2021)

⁴³ <https://boletinagrario.com/ap-6,granja,443.html> (consultado el 7 de marzo 2021)

⁴⁴ Real Academia Española, “Diccionario de la Lengua Española”, vigésima tercera edición, 2014, España. Consultado en <https://dle.rae.es/granja> el (7 de marzo de 2021)

d. Empresa Avícola

“Es un establecimiento agropecuario dedicado a la cría de aves de corral con propósitos comerciales, ya sea por su carne o por los huevos. La industria avícola se caracteriza por criar grandes cantidades de aves, principalmente pollos y gallinas ponedoras. Dada las características de su producción, las granjas avícolas deben contar con ciertas condiciones específicas en cuanto a su sistema y estructura.”⁴⁵

“Instalación para la cría intensiva de aves de corral para la obtención de huevos y de carne. Las aves pueden mantenerse en jaulas individuales o en espacios más grandes que alojan gran cantidad de ellas, pero con techo y paredes para protegerlas de la lluvia, el sol y el viento.”⁴⁶

“Una granja avícola es un establecimiento agropecuario para la cría de aves de corral tales como pollos, pavos, patos, y gansos, con el propósito de usarlos como base alimenticia sea matándolos por su carne o recogiendo sus huevos. Las aves de corral son criadas en grandes cantidades, siendo la cría de pollos y gallinas la de mayor volumen.”⁴⁷

Se concluye que es una instalación, incluyendo el espacio físico como la infraestructura designada para la crianza y producción de aves de corral para su posterior explotación, ya sea con la producción de huevos o la venta de carne.

e. Modelo

“Representación gráfica, matemática, física o verbal o versión simplificada de un concepto, fenómeno, relación, estructura, sistema o un aspecto del mundo real”⁴⁸

“Representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de

⁴⁵ <https://www.educativo.net/articulos/caracteristicas-de-una-granja-avicola-1061.html> (consultado el 20 de enero de 2021)

⁴⁶ https://www.ecured.cu/Granja_de_avicultura (Consultado el 7 de marzo de 2021)

⁴⁷ http://mades.gov.py/sites/default/files/users/control/polleria_villalba_adelaida.pdf (Consultado el 7 de marzo de 2021)

⁴⁸ <http://www.businessdictionary.com/definition/model.html> consultado el 26 de febrero de 2021.

objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.”⁴⁹

“Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.”⁵⁰

Con base en lo anterior se define como la simplificación de una realidad compleja con el objetivo de posibilitar su análisis e interpretación y así proponer un esquema que sirva de referencia.

f. Gestión

“Es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.”⁵¹

“Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”⁵²

“Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.”⁵³

A partir de lo antes mencionado se establece como una serie de acciones a través de la cual un grupo de personas desarrollan para coordinar y dirigir las operaciones en una organización.

g. Desempeño

“Se define en términos de efectividad (cumplimiento de la misión), eficiencia y relevancia permanente (hasta qué punto la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno).”⁵⁴

⁴⁹ https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html (consultado el 29 de enero de 2021)

⁵⁰ Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2020, obtenido de <https://dle.rae.es/modelo?m=form> (Consultado el 7 de marzo de 2021)

⁵¹ <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html> (consultado el 29 de enero de 2021)

⁵² Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario, actualización 2020, obtenido de <https://dle.rae.es/?w=diccionario> (Consultado el 26 de febrero de 2021)

⁵³ <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores/> (Consultado el 26 de febrero de 2021)

⁵⁴ Lusthaus Charles, Anderson Gary, Carden Fred. Evaluación Organizacional. 2002

“La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo”⁵⁵

“Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.”⁵⁶

Con base en lo antes mencionado, se hace referencia a la realización de actividades concretamente a un puesto tipo.

h. Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos, cumplan eficientemente los objetivos específicos.”⁵⁷

“No es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo.”⁵⁸

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.”⁵⁹

Con base en las definiciones anteriores se puede concluir que es el proceso por medio del cual se trabaja en conjunto con todos los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos.

⁵⁵ <https://definicion.de/desempeno/> (consultado el 26 de febrero de 2021)

⁵⁶ Real Academia Española, “Diccionario de la Lengua Española”, vigésima tercera edición, 2014, España. Consultado en <https://dle.rae.es/desempeno> el (7 de marzo de 2021)

⁵⁷ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw, 11ª Edición, p.6

⁵⁸ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill/Ínter American A Editores, 7ª edición, 2004. Pág. 2.

⁵⁹ Münch, Lourdes Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación (primera edición)2007, pág. 6

2. Modelo de Gestión Administrativa

“Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”⁶⁰

“La acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general. En forma específica abarca la prevención, el orden, el propósito, la integración de esfuerzos y efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización.”⁶¹

“Es la capacidad para lograr los objetivos acordados en el tiempo establecido, movilizand o estrategias y acciones en el marco de los principios y valores institucionales. Incluye la habilidad para formular objetivos, metas, ejecutar planes, hacer uso eficiente y racional de los recursos.”⁶²

A partir de lo antes mencionado se establece como el proceso en el cual las personas que administran una organización ejecutan las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa de una manera eficiente.

3. Importancia del Modelo de Gestión

“El modelo de gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos empresariales, a la vez que enfatizan en que en una organización la gestión de recursos humanos es la más significativa e importante.

⁶⁰ 27 (Definición conformada según monografía “Gestión Administrativa de una empresa comercial”: <http://www.monografias.com>) [Consultada: 11 de febrero de 2021]

⁶¹ Droveta y Guadagnini, Diccionario de Administración y Ciencias Afines, Limusa-Noriega 1995 pág. 91

⁶² <https://core.ac.uk/download/pdf/323353209.pdf> (consultado el 02 de marzo de 2021)

De ahí la importancia de un modelo de gestión sirviendo como guía de acción conjunta y mancomunada de actividades de carácter administrativo y operativo que desarrollan y promueven al talento humano requerido por una empresa que necesita para alcanzar su éxito.”⁶³

Los modelos de gestión destacan la relevancia de la cultura organizacional como un sistema de recursos y capacidades en equilibrio ante las demandas del entorno.

El éxito o fracaso de la empresa a largo plazo dependerá de factores determinantes entre los cuales está el trabajo o desempeño de su recurso humano, y es que son los trabajadores los que se encargan de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos que se han establecido en la empresa.

4. Ventajas Competitivas de un Modelo de Gestión

“Las empresas que invierten decididamente en recursos humanos consiguen mejores resultados en:

- i. **Objetivos del diseño de estrategias:** Es posicionar un producto, generar una mejor forma de distribuir, presentar una mejor manera de dar a conocer el producto o servicio, encontrar una mejor manera de exhibir el producto en el punto de venta, es decir, llevar un plan de acción al mercado de manera creativa e innovadora.
- ii. **Ahorro de costes:** Para optimizar costes, la empresa necesita de una solución de HR que incluya un módulo de gestión de costes de personal, lo que permitirá analizar y evaluar los principales indicadores en costes de personal y optimizará los costes para que vayan en sintonía con la estrategia de la empresa y se puedan reducir riesgos.
- iii. **Productividad:** Es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos marcados de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos. En otras palabras, es

⁶³ http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165 (consultado el 20 de febrero de 2022)

el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios.”⁶⁴

5. Administración del Recurso Humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”⁶⁵

“La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales.”⁶⁶

“Consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”⁶⁷

Según lo recopilado se define como una técnica para organizar a los empleados que forman una empresa, en cuanto al reclutamiento, selección, integración e inducción de los mismos, además de capacitar y motivar, con la finalidad que los trabajadores se sientan parte importante e indispensable de la entidad.

⁶⁴ <https://www.solmicro.com/blog/rrhh/gesion-de-recursos-humanos-ventajas-competitivas> (consultado el 7 de marzo de 2021)

⁶⁵ Gary Dessler, Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 2

⁶⁶ <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-recursos-humanos> (Consultado el 2 de marzo de 2021)

⁶⁷ <https://www.utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/funciones-de-un-administrador-de-recursos-humanos/> (Consultado el 7 de marzo de 2021)

6. Seis procesos básicos del Recurso Humano:

a. Proceso para Integrar Personas

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa. Es también el proceso en la cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas de la empresa

- i. El reclutamiento:* Según Chiavenato es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento puede ser interno o externo.

Tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno: Se trata de cubrir la vacante en cuestión mediante la reubicación de los colaboradores que están dentro de la misma organización.

Ventajas:

- Es fuente de motivación para la gente que conforma la organización. Se sienten tomados en cuenta.
- Es más conveniente para la empresa por que se reducen las sorpresas. Las personas se adaptan de manera natural, ya conocen la cultura organizacional.
- Se reducen gastos (publicidad, tiempo, esfuerzo y dinero)
- Es más rápido y eficiente.

Desventajas:

- Limita a la empresa el talento nuevo.
- Se pierde autoridad. La gente se relaja más por que conoce.
- Dar ascensos por antigüedad confunde a la gente.
- Si no está bien definido, el reclutamiento interno puede causar conflictos, envidias.

Reclutamiento externo: Se conforma por los candidatos espontáneos que dejan el currículum, o bien, cuando hay vacantes hacen llegar su información para ser considerados en el proceso de reclutamiento.

Ventajas:

- Va a enriquecer a la empresa con nuevas ideas y experiencias.
- La gente de recién ingreso va a aportar mucho entusiasmo.
- Los desempleados siempre van a agradecer la oportunidad.
- Aprovechas las inversiones en capacitación y desarrollo de su conocimiento previo.

Desventajas:

- Es más costoso. (Tiempo, dinero y esfuerzo).
 - Es menos seguro. Se desconoce totalmente al candidato.
 - Genera frustración con el personal interno. Se sienten excluidos de cierta manera.”⁶⁸
- i. *Selección de personal:* funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la

⁶⁸ <http://sistemaderh.com/reclutamiento-interno-y-externo/> (Consultado el 2 de marzo de 2021)

organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.”⁶⁹

- ii. *Inducción:* “Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa. Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor. Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

Los propósitos de la inducción de personal son:

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa
- Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.
- Apuntar a igualar objetivos.”⁷⁰

b. Proceso para Organizar a las personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- i. *Puesto:* “Conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.”⁷¹

⁶⁹Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, México 2009, pág. 137

⁷⁰ <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas/> (Consultado el 2 de marzo de 2021)

⁷¹ Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, México 2009, pág. 92

- ii. *Análisis de Puestos:* “El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.
- Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.
- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.”⁷²

iii. *Tipos de Datos que recopilan en un análisis de puestos:*

- *Actividades laborales*
 - Actividades y procesos del trabajo
 - Registros de actividades (en video, por ejemplo)

⁷² <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas/> (Consultado el 2 de marzo de 2021)

- Procedimientos usados
- Responsabilidad personal
- *Actividades orientadas hacia el trabajador*
 - Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
 - Movimientos elementales para el análisis de métodos
 - Requisitos personales del puesto, como gasto de energía
 - *Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados*
 - *Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto*
 - Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad)
 - Materiales procesados
 - Productos fabricados o servicios prestados
- *Desempeño del puesto*
 - Análisis de errores
 - Normas de trabajo
 - Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea
- *Contexto del puesto*
 - Programa de trabajo
 - Incentivos financieros y no financieros
 - Condiciones físicas de trabajo
 - Contextos organizacionales y sociales
- *Requisitos personales para el puesto*
 - Atributos individuales como personalidad e intereses
 - Educación y capacitación requeridas

- Experiencia laboral”⁷³
- iv. *Descripción del puesto:* “Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.”⁷⁴
- “Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:
- Principales tareas que deberán realizarse
 - Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
 - Estándares de desempeño que deberán lograrse
 - Condiciones de trabajo y riesgos posibles
 - Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
 - Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo”⁷⁵
- v. *Especificación del puesto:* “Documento que describe las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar un trabajo en particular.”⁷⁶
- vi. *Objetivo del Puesto:* “Son los resultados específicos que se espera que el ocupante de un puesto debería alcanzar de manera general, además es importante que estén ligados a los objetivos del jefe inmediato.”⁷⁷
- vii. *Evaluación del Desempeño:* “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de

⁷³ Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición, Pearson Educación, México, 2010. P98

⁷⁴ <https://eorglegal.webnode.es/estudio-organizacional/definicion-de-puesto/> (consultado el 2 de febrero de 2021)

⁷⁵ Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición, Pearson Educación, México, 2010. P98

⁷⁶ Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, México 2009, pág. 93

⁷⁷ <https://eorglegal.webnode.es/estudio-organizacional/definicion-de-puesto/> (consultado el 31 de enero de 2021)

un individuo de manera continua. Sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad.”⁷⁸

“Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.”⁷⁹

c. Proceso para recompensar a las personas

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

- i. *“Incentivos: “Son el pago por méritos que obtiene el trabajador, es un aumento en el sueldo o salario concedido al empleado con base a su desempeño individual.”⁸⁰ Sirven para aumentar el compromiso de los empleados, elevar su moral y satisfacción con la empresa.*

⁷⁸ R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición, Pearson Educación, México, 2010. p240

⁷⁹ [tps://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/](https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/) (consultado el 19 de febrero de 2021)

⁸⁰ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano Pearson Educación, Quinta Edición México, 2011 Pag. 283

Existen dos tipos de incentivos:

Incentivos monetarios: Son las recompensas más extendidas y más utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. Como complemento al salario base, se suele “premiar” a los empleados con primas anuales, pensiones, aumentos de salario, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

Incentivos no monetarios: Los incentivos no económicos ayudan a hacer que el equipo se sienta a gusto en el trabajo y se mantenga comprometido con el proyecto que se ha planeado sacar adelante. Algunos de los incentivos no monetarios que mejor recalarán en los empleados son:

- Flexibilidad horaria: Se reduce el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, proponer trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre o mantener la jornada intensiva en verano. Con estas opciones, entre otras muchas otras, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación laboral y familiar. Plantear a los trabajadores que tengan mayor rendimiento que sean ellos quienes diseñen su propio horario. Durante un mes, por ejemplo, ofrecerles un rango de horas de trabajo que ellos puedan elegir y permitirles que las organicen como ellos prefieran.
- Elección de días libres y vacaciones: cuando no se tiene mucho dinero para gastar en incentivos, pero aun así se quiere hacer algo para levantar la moral, considerar darle tiempo libre extra a los empleados. Un día adicional sumado a sus vacaciones. Esta medida también facilitará la conciliación laboral y familiar de los trabajadores. Por ejemplo, aquellos que tengan hijos puedan elegir sus vacaciones coincidiendo con las de la escuela, establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.
- Reconocimiento de los logros: felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo. Además, así se consigue que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.
- Buen ambiente: Promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, fomenta la relajación y la amabilidad con todo el mundo.
- Integración en la empresa: Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía fomentará la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas y planes de la empresa hace que sientan mayor vinculación con ella.

- Expectativas de futuro: Incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la empresa, especialmente en épocas de crisis. Si saben que cuentan con ellos y que valoran su trabajo, se motivarán.
 - Viajes de incentivos. Los viajes son los incentivos laborales clásicos para el personal de ventas. Elegir un centro turístico y planear una sesión de entrenamiento especial allí. Estimular al personal a lograr las metas de ventas antes de ir, dar a los empleados una posibilidad de relajarse además de aprender nuevas técnicas.
 - Regalos. Los objetos como camisetas, relojes o aparatos de música también pueden servir como un buen incentivo para los empleados. Elegir el objeto correcto puede ser un poco difícil, por lo que se recomienda consultar un catálogo de recompensas en línea. El empleado gana una cierta cantidad de puntos por tareas específicas, los que luego puede “canjear” para comprar los objetos que necesite.
 - Formación. Actualmente, en una era en la que el acceso al conocimiento es totalmente necesario para aportar valor a la empresa, el hecho de que la propia compañía incentive a sus empleados a formarse adecuadamente es algo que aporta mucho al trabajador. Una de las formas que se están eligiendo como más efectivas y fidelizadoras del talento interno es precisamente que la propia empresa pueda costear la totalidad o una parte de una formación de cierto nivel, como puede ser por ejemplo un MBA.
 - Incentivos para empleados dentro de la oficina: animar a los empleados ofreciéndoles incentivos dentro de la oficina. Por ejemplo, incluir elementos de ocio dentro de la oficina, como futbolines o cualquier otra solución que ayude a desconectar un poco y a coger energía.”⁸¹
- ii. *Recompensas*: “Es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados.”⁸²

⁸¹ <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/> (Consultado el 3 de marzo de 2021)

⁸² R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición, Pearson Educación, México, 2010. Pag 268

iii. *Diferencia entre incentivo y recompensa:*

“A pesar de sus similitudes en motivar y alentar a los trabajadores a lograr mejores niveles de desempeño, existen varias diferencias entre los dos. La principal diferencia radica en los plazos en que se ofrece cada uno. Se ofrece una recompensa después de completar el trabajo y después de que el empleado demuestra su valía. Se ofrece un incentivo de antemano y está dirigido a mejorar el desempeño de los empleados que no cumplen con los estándares esperados o con los objetivos establecidos.

Un incentivo es un estímulo para tener un mejor desempeño y una vez que el empleado cumple con los objetivos esperados, se convierte en una recompensa en la cual el empleado recibe el beneficio prometido. Hay una serie de beneficios importantes tanto de recompensas como de incentivos. En términos del empleado, la moral, la motivación y la satisfacción en el trabajo aumentan, lo que resulta en un ambiente de trabajo positivo. Los empleadores, por otro lado, pueden beneficiarse de una mayor eficiencia y productividad, lo que puede traducirse en una mayor rentabilidad.”⁸³

d. Proceso para desarrollar a las personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- i. *Planes de Carrera:* “Es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas.”⁸⁴
- ii. *Capacitación:* “Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.

Beneficios de las capacitaciones:

⁸³ <https://es.sawakinome.com/articles/human-resources/difference-between-reward-and-incentive.html> (Consultado el 3 de marzo de 2021)

⁸⁴ R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición, Pearson Educación, México, 2010. p225

“La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.”⁸⁵

- iii. *Desarrollo*: Implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.
- iv. *Capacitación y desarrollo*: Parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.”⁸⁶
- v. *Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación*: “Debido al costo de la capacitación, y para obtener un rendimiento máximo de esta inversión recomienda evaluar las necesidades de capacitación, la cual permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar.”⁸⁷

Según Chiavenato es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. El

⁸⁵ <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm> (Consultado el 3 de marzo de 2021)

⁸⁶ R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición, Pearson Educación, México, 2010. p93

⁸⁷ William B. Werther, Jr. Keit Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, 6ª Edición, Mc. Graw Hill 2005 México.

sistema de diagnosticar las necesidades de capacitación, tiene el propósito de orientar las actividades de detección de las necesidades de capacitación de todo el personal de la empresa

“El análisis de las necesidades de capacitación implica:

- Monitorear el desempeño actual usando técnicas como observación, entrevistas, cuestionarios, etc.
- Anticipar necesidades o problemas futuros.
- Identificar el tipo y nivel de capacitación que se requiere y analizar cuál es la mejor manera de proporcionarla.
- Asegurar que se tomen en cuenta las prioridades de la organización, no se dupliquen esfuerzos en diferentes áreas y se logren economías de escala.

Algunos aspectos a considerar son los siguientes:

- ***Asegurar que la identificación de las necesidades de capacitación esté integrada en toda la organización.*** Es probable que las necesidades descubiertas en un área existan también en otras. Por ello, todo líder de equipo tiene un rol importante que desempeñar al recopilar la mejor información sobre las necesidades de capacitación de las personas que trabajan para él, y compartirlo a los responsables de capacitación en la organización. Así se podrá establecer contacto con otras áreas para planificar una serie de iniciativas que puedan tener un mayor impacto y beneficios.
- ***Desarrollar técnicas de monitoreo y análisis a lo largo de la organización.*** Los sistemas de monitoreo aportan una valiosa contribución al proceso de recolección de información sobre las brechas de desempeño y las necesidades de capacitación. Por ejemplo, una rotación de personal inusualmente alta en un área puede llevar a una rápida conclusión de que las horas y la carga de trabajo son el problema. Sin embargo, al realizar un análisis detallado pudiera encontrarse que se están presentando errores en los procesos de reclutamiento que resultan en la contratación de personas con el perfil inadecuado: hay una necesidad de entrenamiento que se ha identificado.

- **Tomar las medidas apropiadas.** Si las necesidades de capacitación están dentro de tu rango de control, a nivel individual o a nivel de actividad, puedes planear acciones para abordarlas. Si son más amplias, necesitarás hacer recomendaciones y propuestas a los responsables de planificar e implementar capacitación en tu organización. Esto puede requerir que prepares un informe detallando las necesidades que has identificado, tus recomendaciones y los beneficios específicos que esperas de un programa de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe obtener información de entrada acertada para definir un plan de capacitación que sea pertinente y efectivo. Pero, esto no es posible hacer suposiciones rápidas sobre los problemas de desempeño o si se adopta un enfoque “unitalla” tratando de manera general a todos los colaboradores. Evita organizar capacitación sin establecer un diagnóstico previo de las necesidades. Antes de capacitar, hacer un alto y dedicar tiempo a realizar un diagnóstico para tener bien definida la necesidad; de este modo la capacitación será una herramienta estratégica para la organización.”⁸⁸

e. Proceso para retener a las personas

“Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.”⁸⁹

f. Proceso para auditar a las personas

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.”

Para desarrollar este proceso se deben considerar los siguientes elementos:

Auditoría

⁸⁸ <https://idesaa.edu.mx/blog/la-importancia-de-realizar-un-acertado-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/> (Consultado el 3 de marzo de 2021)

⁸⁹ <https://www.coursehero.com/file/p63e3a5/Los-seis-procesos-de-la-Administraci%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-La-ARH-es-un/> (Consultado el 9 de marzo de 2021)

Es un proceso sistemático que tiene como finalidad obtener y evaluar objetivamente evidencias, sobre aquellas afirmaciones relacionadas con los actos y eventos de carácter económico, para poder determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos para luego informar sobre aquellos resultados a las personas que lo necesiten.

Auditoría de Personas

Consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en la empresa y posibles soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.⁹⁰

Un sistema de información de Recursos Humanos

Sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados.”⁹¹

i. Base de datos

“Un *dato* es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

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

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada área.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.

⁹⁰ Evaluación del Riesgo y Control interno, Normas Internacionales de Auditoría,

⁹¹ Peter F. Drucker, Gestión de la organización sin fines de lucro, Harper Business, EE.UU., 1992, p. 116

- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
- Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.”⁹²

7. Filosofía Organizacional

“Conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa.”⁹³

“Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.”⁹⁴

“Un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.”⁹⁵

Partiendo de lo antes mencionado, se concluye que es una serie de componentes que orientan el que hacer de la organización, y que debe ser transmitido a cada empleado para fomentar un compromiso e identificación para con la misma empresa.

⁹² Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, México 2009, pág. 511

⁹³ <https://www.significados.com/filosofia-organizacional/>(Consultado el 7 de marzo de 2021)

⁹⁴ <https://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia/>(Consultado el 7 de marzo de 2021)

⁹⁵ http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005 (Consultado el 8 de marzo de 2021)

a. Objetivos de la Organización

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, la diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal.

b. Misión

“Significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización”.⁹⁶

Responde a preguntas básicas y motivadoras del por qué existe una organización o empresa, es decir, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuál es nuestro compromiso?

c. Visión

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.”⁹⁷

Se refiere a los alcances sociales y económicos propuestos por la organización o empresa.

d. Valores

Quienes forman parte de una organización o empresa deben cumplir con una serie de valores profesionales, empresariales y sociales a fin de su buen desempeño y cumplimiento de las normas internas. El trabajo en equipo se logra a través del respeto, la ética, el compromiso, la tolerancia, la honestidad, entre otros.

e. Estrategia Organizacional

Se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado, toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

⁹⁶ Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, México 2009, pág 65

⁹⁷ Idalberto Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, Tercera edición, México 2009, pág68

- i. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
- ii. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
- iii. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados
- iv. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales.”⁹⁸

8. Manuales Administrativos

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.”⁹⁹

“Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa.”¹⁰⁰

“Son un conjunto de reglas, funciones, procedimientos, actividades, objetivos, instrucciones, pautas y políticas que deben ser obedecidas y seguidas por los empleados de la empresa, así como la forma en que se llevarán a cabo, ya sea de forma individual o conjunta.”¹⁰¹

A partir de lo antes mencionado se concluye que los manuales administrativos son una herramienta imprescindible en una organización por que funcionan como guía en donde se detallan los pasos o procedimientos a seguir por los empleados para cumplir las directrices de la empresa.

⁹⁸ Idalberto Chiavenato, *Gestión Del Talento Humano*, Tercera edición, México 2009, pág. 15

⁹⁹ <https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/de-empresas/los-manuales-administrativos-l19672> (consultado el 02 de marzo de 2021)

¹⁰⁰ <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/> (consultado el 02 de marzo de 2021)

¹⁰¹ <https://www.webyempresas.com/manuales-administrativos/> (consultado el 02 de marzo de 2021)

a. Manual de Bienvenida

“Es la carta de presentación de una empresa. El departamento de recursos humanos debe tener en cuenta ciertos aspectos para que esta guía sea útil, efectiva y original.”¹⁰²

Para cumplir con este gran objetivo, el manual de bienvenida debe fijarse las siguientes metas:

- Ofrecer una visión general de la empresa.
- Especificar las actividades del trabajador y sus objetivos.
- Detallar las tareas y objetivos de los compañeros de equipo.

Contenidos imprescindibles en el Manual de Bienvenida

Cada empresa organiza su manual de acuerdo a sus necesidades, pero hay algunos aspectos que no deberían faltar para ofrecer toda la información necesaria para cumplir con los objetivos marcados.

- Historia, filosofía y objetivos de la empresa.
- Organigrama.
- Plano de la oficina si es necesario.
- Descripción del departamento del que formará parte el nuevo empleado. Se debe incluir una presentación del equipo de trabajo y sus objetivos.
- Descripción de las actividades del puesto de trabajo y sus peculiaridades. En este apartado se incluirán aspectos como el horario a realizar, los días de vacaciones a los que tiene derecho, los beneficios sociales que ofrece la empresa, la dirección de e-mail Enumeración de las obligaciones y derechos legales del trabajador.

¹⁰² <https://www.grupospec.com/es/blog/128-elaborar-manual-bienvenida> (consultado el 29 de enero de 2021)

b. Manual de Descripción de Puestos

Es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.”¹⁰³

Elementos necesarios para elaborar un Manual de Descripción de puestos:

- i. Equipo técnico: Una de las primeras acciones antes de realizar el análisis de puestos es constituir el equipo técnico que va a elaborar en la institución.
- ii. El perfil del puesto y los pasos para hacerlo
- iii. La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la institución. Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.
- iv. Pasos para realizar un análisis de puestos: Luego de reunir la información requerida, se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.¹⁰⁴

¹⁰³ <https://www.coursehero.com/file/78503584/Manual-de-Procedimientodocx/> (consultado el 22 de enero del 2021)

¹⁰⁴ <https://www.monografias.com/docs113/manual-descripcion-cargos-y-funciones/manual-descripcion-cargos-y-funciones.shtml> (Consultado el 27 de febrero de 2021)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ACTUAL REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Es una empresa agropecuaria dedicada a la actividad económica de avicultura en El Salvador, ubicada al oriente de la capital del país, en el cantón El Carmen Carretera Panamericana Km 26 ½ del municipio de San Pedro Perulapán en el Departamento de Cuscatlán. En febrero de 1992, como iniciativa del emprendimiento del Sr. Lázaro Antonio Flores y su esposa Sra. María Concepción Flores de Flores, adquirieron 3,000 aves de postura, las cuales se desarrollaron en un periodo de 18 semanas para su posterior explotación, y debido a que empezaba a introducirse en el mercado solo cubrían un pequeño porcentaje de la demanda.

Fue constituida el 19 de noviembre de 1992 e inscrita en el Centro Nacional de Registro (CNR) el 2 de diciembre de 1992, como sociedad de naturaleza anónima, adaptándose para la misma el régimen de capital variable, siendo sus finalidades principales la compra venta de aves de corral y proveedoras de huevos. Su capital al ser constituida ascendió a 20,000 colones el cual estaba integrado por 200 acciones con un valor de 100.00 colones cada una.

Hasta la fecha han transcurrido 28 años desde que la sociedad inicio sus operaciones las cuales van en aumento, convirtiéndose en una granja con gran potencial de crecimiento a nivel local, en la producción de huevos biológicos, sin embargo, presenta deficiencias en la integración y organización del talento humano, entre las cuales se pueden mencionar: ausencia de estructura organizativa, filosofía, objetivos, políticas, reclutamiento, selección, diseño de puestos, definición de los perfiles de puestos, lo que ocasiona que los empleados desconozcan sus actividades y roles dentro de la empresa, por lo que, un modelo de gestión administrativa le permitirá al recurso humano identificarse con los objetivos empresariales, así como también determinar el éxito de su negocio con las habilidades de sus mismos empleados.

Las dificultades que está enfrentando la organización son en su mayoría fruto de la improvisación con las que se han encaminado las decisiones respecto a la administración de su personal desde

sus inicios, ya que el crecimiento económico que están teniendo demanda mayor atención al área productiva que a la administrativa, por lo que necesitan de una herramienta técnica administrativa que les permita incorporar el talento humano en la consecución de los objetivos empresariales.

B. OBJETIVOS

1. General

Diagnosticar las deficiencias actuales referentes a la administración del personal en la entidad.

2. Específicos

- a. Emplear métodos, técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos para indagar sobre la problemática.
- b. Analizar la información recopilada por medio de los instrumentos de investigación para establecer la situación actual de la empresa.
- c. Definir las principales conclusiones y recomendaciones que sustenten la evidencia de la problemática.

C. METODOLOGIA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método

El método que se utilizó fue el científico, ya que se desarrolló a través de una serie de pasos lógicos y ordenados que permitió desarrollar la investigación de forma sistemática.

a. Analítico

Se analizó por separado cada uno de los componentes de la administración del recurso humano, específicamente en las áreas de tareas, filosofía empresarial, proceso de reclutamiento y

selección de personal, planes de carrera, incentivos, capacitaciones, perfiles y descripción de puestos con lo que se pretendió conocer la naturaleza de la problemática.

Con la información proporcionada se prosiguió al análisis e identificación de las deficiencias y necesidades que se requiere con respecto a la administración del recurso humano, definiendo la situación actual de la organización.

b. Sintético

Partiendo de la desarticulación práctica o mental del todo en sus partes, los insumos fueron concatenados en el diagnóstico de la investigación fortaleciendo las interpretaciones sobre la investigación por medio de las conclusiones y recomendaciones dirigidas hacia la realidad del proceso de la administración del recurso.

2. Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo explicativo, ya que se determinaron los motivos que originaron la situación actual permitiendo una comprensión más acertada de dichas causas y sus efectos en las diferentes variables de las cuales se intentó dar una interpretación más adecuada por medio de los marcos teóricos de referencia.

3. Diseño de la Investigación

La investigación fue de carácter No experimental, puesto que la información permitió brindar una postura conjunta sobre el acontecer actual sin necesidad de ejercer acciones para conocer la evolución o comportamiento de dichas circunstancias tomando como referencias los indicadores que facilitaron su análisis.

4. Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información

Para la recolección de información se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos que facilitaron el proceso de la investigación.

a. Técnica

Las siguientes técnicas fueron las que se utilizaron para desarrollar la investigación de campo:

i. Encuesta

Esta técnica consistió en la obtención de información de los 19 empleados utilizando un conjunto de preguntas predeterminadas.

ii. Entrevista

Como fruto de la comunicación interpersonal establecida entre el grupo investigador y los propietarios, se obtuvo la información de manera directa sobre las interrogantes del problema de investigación, pues se consideró que son ellos los que tienen un conocimiento más amplio, profundo y específico sobre el objeto de estudio.

b. Instrumento

i. Cuestionario

Fue dirigido a las unidades de análisis de nivel operativo y administrativo conformado en su totalidad por 19 empleados. Se estructuró con preguntas de carácter cerradas y de opción múltiple con las cuales se indagó sobre la problemática para obtención de los resultados que ratifiquen la misma.

ii. Guía de Entrevista

Se elaboró con preguntas sugeridas y aspectos que analizaron la problemática de estudio. Fue de tipo estructurada y se dirigió al propietario y gerente general.

5. Fuentes de Información

El soporte en el cual se encontró la información fue:

a. Primaria

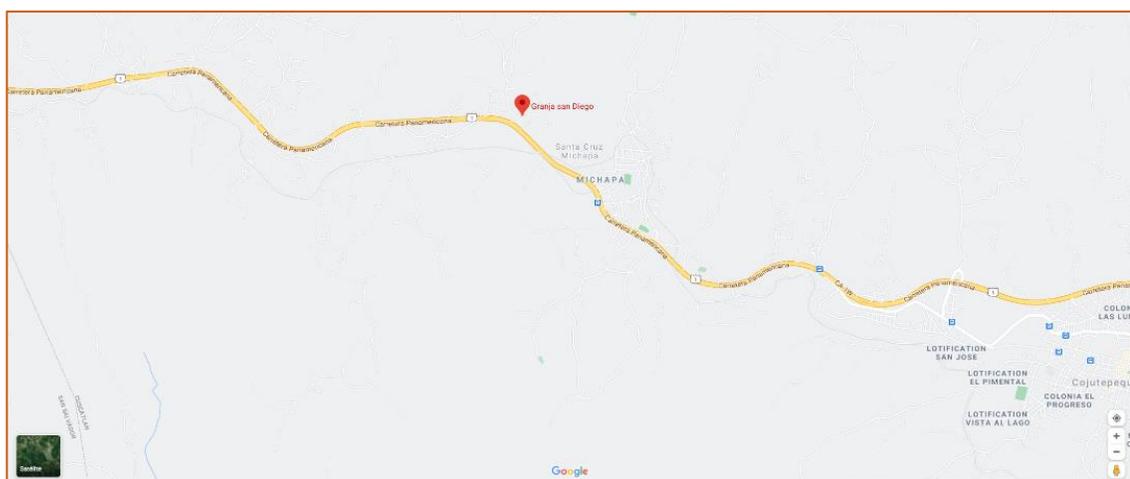
Fueron aquellas más cercanas al evento que se investigó, es decir: el propietario, gerente general, los empleados administrativos y operativos, quienes brindaron información que no había sido recopilada de antemano, obtenidas de los distintos instrumentos de investigación.

b. Secundaria

Toda aquella información procesada o depurada de eventos similares, fundamentada en libros, página web y trabajos de grado a fines al tema.

6. Ámbito de Aplicación

La investigación se desarrolló en la empresa Granja Avícola San Diego S.A de C.V, ubicada en Carretera Panamericana, km 26 ½, cantón El Carmen, municipio de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán.



7. Unidades de Análisis

- a. **Propietario:** Es quien toma las decisiones con respecto al funcionamiento y desarrollo de la granja en un amplio contexto.
- b. **Gerente:** Es el encargado de la dirección y coordinación de todas las partes de la empresa.
- c. **Empleados Operativos:** Son quienes llevan a ejecución los lineamientos brindados por los propietarios en relación a la productividad y todo lo relacionado a la operatividad de la organización.

- d. **Empleados Administrativos:** Son los responsables de registrar, ordenar y transmitir información relacionada con la entidad y gestionar los recursos con los que cuenta.

8. Determinación del Universo y Muestra

a. Universo

La población a la cual se dirigió el estudio es de 21 personas que conforman todo el recurso humano de la empresa.

b. Muestra

Debido a la cantidad de elementos que posee el universo y por ser escaso no se hizo el cálculo de una muestra si no que se aplicó un censo el cual involucra la totalidad de los elementos.

9. Procesamiento, análisis, tabulación e interpretación de la información

a. Procesamiento

Una vez obteniendo los datos provenientes de los instrumentos de recolección, se usó la herramienta de Microsoft Excel en la cual se ingresaron los resultados y se agruparon las respuestas dependiendo del objetivo de la pregunta, para conocer los resultados.

b. Análisis

Después de procesados los datos, se determinó el porcentaje absoluto y relativo de cada interrogante, lo que brindó una idea relevante de lo que expresaron las distintas fuentes de información.

c. Tabulación

Una vez se procesaron y analizaron los datos se ordenó de manera simplificada a través del uso de las herramientas de gráficos que permitieron mejorar la comprensión y comparación de los mismos.

d. Interpretación de los datos

Con la interpretación de los datos se brindó una explicación del comportamiento generado por el fenómeno que se investigó, lo que permitió analizar el resultado de las mismas con objetividad y criterio basando en la teoría aplicada al estudio.

A. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. Descripción del diagnóstico actual de la empresa

a. Información General del personal

i. Genero

La mayoría de los empleados (89%) de Granja San Diego S.A de C.V pertenecen al género masculino, aunque también ofrecen oportunidades laborales a mujeres, pero debido a la naturaleza de la misma que implica fuerza física y exposición a condiciones laborales bastante fuertes, se considera necesario contar con una fuerza de trabajo enfocada a ese tipo de tareas, puesto que desde la adquisición de las aves en edad temprana se necesita cargar cajas, sacos de abono, sacos de granza, ubicar los cartones de huevo en el transporte para distribuirlos etc. todo lo concerniente a trabajo físico **(ver Anexo 3, Romano I: Datos generales, numeral 1)**

ii. Edad

El estudio realizado indica que el 47% del total de encuestados se encuentra en rango de 18 a 35 años, edad en la que el esfuerzo físico predomina sobre las habilidades y/o conocimientos que pueda tener de acuerdo al puesto que vaya a ocupar. La contratación de personal joven y sin experiencia laboral le ha resultado económico a la empresa puesto que se omiten el pago por el conocimiento a cambio de colaboradores con motivación por percibir ingresos. No obstante, el siguiente grupo entre 36 a 55 años al cual pertenece el 37% de los empleados supone que son todos aquellos que dan mayor aporte en cuanto a experiencia acerca de la calidad del producto,

manejo adecuado de maquinaria y relación con los clientes. **(ver Anexo 3, Romano I: Datos generales, numeral 2)**

iii. Nivel de estudio

Según los datos obtenidos, el 53% de los empleados ha logrado culminar su educación básica, evidenciando que en su mayoría no poseen un nivel de educación que les permita ampliar sus ofertas laborales ni mejorar sus pretensiones salariales, ya que no es personal altamente calificado para cumplir con los requisitos que se demandan en la actualidad. Sin embargo, para la entidad no es indispensable el grado académico de su personal, debido a que la mayoría de puestos no requieren un alto nivel educativo, ya que para los directivos contar con mano de obra barata es más importante que el aporte intelectual que puedan brindar sus colaboradores, sin embargo, también cuentan con personal que si posee un nivel educativo superior (47%) los cuales ocupan principalmente los puestos de mayor responsabilidad. **(ver Anexo 3, Romano I: Datos generales, numeral 3)**

iv. Tiempo laboral

Los datos muestran que el 68% los empleados tienen de laborar para la empresa entre 4 a 5 años, y el 21% indico que tiene de 0 a 3 años de servicio, lo que evidencia que cerca del 90% del total de encuestados han demostrado interés, compromiso, responsabilidad y eficiencia por el cumplimiento de sus obligaciones desde el momento de su contratación. Y por su parte el empleador ha logrado transmitir a sus colaboradores seguridad y confianza en su puesto de trabajo. **(ver Anexo 3, Romano I: Datos generales, numeral 3)**

b. Análisis de la gestión del recurso humano

A continuación, se presenta el diagnóstico sobre la situación en cada uno de los procesos básicos del Recurso Humano de la empresa Granja San Diego S.A de C.V, el cual fue elaborado con base en el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada al nivel operativo y administrativo conformado en su totalidad por 19 empleados, así como de la entrevista efectuada al propietario y Gerente General.

i. Proceso: Integrar Personas

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el

reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. La empresa en estudio no cuenta con un proceso definido para la admisión de personas; al respecto los resultados de la investigación se detallan a continuación:

- **Reclutamiento:**

Consiste en atraer el mayor número de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

El medio utilizado para reclutar personal según los resultados del cuestionario realizado, es a través del reclutamiento externo, por medio de recomendación, ya que todos los empleados afirman que fueron contratados por una recomendación, siendo el 68% por un familiar y el resto por amigos, en cuanto al reclutamiento interno, del total de empleados un 74%, respondieron que durante el tiempo que tiene de laborar para la empresa no han tenido la oportunidad de desarrollarse en otro puesto de trabajo, mientras que el resto afirma lo opuesto. Por otra parte, de los elementos que forman el proceso de reclutamiento, la entrevista y prueba práctica son los usados en la granja con un 47%, mientras que el 53% indica que no se le aplicó ninguna prueba al momento de ingresar a la empresa. Lo antes expuesto evidencia que la empresa no aplica un procedimiento establecido y métodos claramente definidos para la contratación del personal y al mismo tiempo atraer personas idóneas para los diferentes puestos de trabajo. **(Ver anexo 3 pregunta N° 1 y 2)**

Además, no considera como prioridad al personal interno para cubrir las plazas vacantes, ya que el 74% de los encuestados afirma que durante el tiempo que tienen de trabajar en la empresa no se les ha dado la oportunidad de desarrollarse en otro puesto de trabajo, por lo que se interpreta que en pocas ocasiones si se han beneficiado ciertos empleados con oportunidades de ascenso. **(Ver anexo 3 pregunta N° 14)**

El propietario y Gerente General expresaron que la comunicación verbal es el medio utilizado para convocar a nuevos candidatos, auxiliándose de las buenas relaciones personales ejercen la divulgación con familiares y amigos, esto indica que en efecto no se lleva a cabo la aplicación de un proceso de reclutamiento establecido con parámetros y estándares que les permita tener

personal apto para hacer de la institución una organización aún más competitiva. **(Ver anexo 4 pregunta N° 14)**

- **Selección de Personal:**

La forma utilizada por la organización para la selección del personal es indefinida según los resultados obtenidos, puesto que, al 26% de los empleados se le realizó una entrevista antes de ser contratados, mientras que al 21% una prueba práctica y el resto manifestaron que no se llevó a cabo ninguna prueba, lo que indica que la empresa no cuenta con procesos establecidos ni se auxilia de métodos técnicos para la selección de personal con conocimientos, capacidades y aptitudes idóneas para ocupar los diferentes puestos de trabajo . **(Ver anexo 3 pregunta N° 2)**

Existe una contradicción entre el propietario y Gerente General en cuanto al desarrollo del proceso de selección de personal, ya que en la actualidad la persona encargada en la toma de decisiones con respecto a los empleados es la Gerente General y la manera en que lo realiza es explicando de manera verbal las actividades y obligaciones que adquieren de acuerdo al puesto que la persona está aplicando, mientras que el propietario en las ocasiones que interviene, lo hace de manera empírica. Por lo que, la empresa no cuenta con un proceso de selección claramente definido que permita obtener un capital humano con las características deseadas para cada puesto de trabajo y de esa manera mantener o aumentar la eficiencia del personal, así como la eficacia de la organización. **(Ver anexo 4 pregunta N° 3 y 4)**

- **Contratación de Personal:**

El proceso que utiliza las directrices de la granja para contratar a las personas es de manera verbal según lo manifestado por los empleados, ya que el 79% afirma no haber firmado un contrato de trabajo y el resto respondió lo contrario, en consecuencia se puede percibir que no existe una vinculación formal por medio de un contrato de trabajo, debido a que no existe un documento en el que se especifiquen las condiciones bajo las cuales los trabajadores llevaran a cabo sus tareas así como también la derivación de sus derechos. **(Ver anexo 3 pregunta N° 6 y 7)**

Lo antes mencionado es confirmado por las directrices de la empresa, que expresaron que implementaron el contrato de trabajo tiempo después que la empresa se formalizó legalmente, sin embargo, en la actualidad no se lleva a cabo un proceso formal, que ayude a establecer las

condiciones en las que se va a efectuar la relación laboral convenida entre trabajador y empleador, por lo que es evidente que el proceso de contratación del personal en la empresa es indeterminado. **(Ver anexo 4 pregunta N° 5 y 6)**

- **Inducción de Personal:**

Los encuestados afirmaron que la empresa describió al 100% las obligaciones que estarán sujetos, aunque al indagar sobre el proceso de inducción general se determinó que al 84% le describieron los beneficios que la empresa ofrece a su personal, el 79% indica que le describieron las normas de convivencia, y al 63% le dieron a conocer sobre el que hacer de la entidad, lo que indica que la empresa brinda al empleado parte de la orientación general de un proceso de inducción. Sin embargo, cuando se indagó sobre los lineamientos básicos administrativos el 89% de los empleados respondieron que no los conocen, y el 11% restante afirmaron tener conocimientos solamente de los valores institucionales, por lo que el proceso de inducción del personal es incompleto, debido a que el personal no está informado en su totalidad sobre los lineamientos básicos administrativos que componen la filosofía organizacional. **(Ver anexo 3 pregunta N° 3, 4, 5)**

El propietario manifestó que no se realiza el proceso de inducción porque desde el primer día de trabajo se les manda al área correspondiente, donde sus compañeros les brindan enseñanza sobre las actividades a realizar; en cambio la Gerente General expresó que si se lleva a cabo la inducción a los empleados, mostrándoles el área donde estarán desarrollando las actividades correspondientes a su puesto de trabajo y explicarles cuales son las jefaturas de la empresa, dejando en evidencia que existe una contradicción de las jefaturas en relación al proceso de inducción. Se asume que la razón de sus diferencias es en cuanto a que cada uno toma decisiones según su criterio personal y no con base en estándares establecidos previamente por Junta Directiva. **(Ver anexo 4 pregunta N°7)**

ii. *Proceso: Organizar*

En este proceso es muy fundamental contar con herramientas administrativas, que detallen las tareas y actividades de las personas en la organización, así como orientar y acompañar su buen desempeño, es decir la funcionalidad organizacional

- **Diseño de puesto:**

El total de las unidades de análisis afirmaron conocer las obligaciones inherentes al puesto asignado, y son las jefaturas quienes se las dan a conocer de manera verbal, dejando en evidencia que la empresa carece de un documento donde estén definidas las tareas que deben realizar los empleados en las diferentes áreas de la granja, aunque si adquieren el compromiso de comunicar a cada empleado las actividades correspondientes al puesto que desempeñan. **(Ver anexo 3 pregunta N° 8 y 9)**

Durante el tiempo que el propietario ejerció el liderazgo, mencionó que realizaba rutinas en las instalaciones de la empresa con la finalidad de dar instrucciones de manera verbal a los encargados de cada área, no obstante, la Gerente General afirma que para hacer del conocimiento a los empleados sobre las responsabilidades del puesto que desempeñan, lo hace explicando las actividades que deben realizar, ya que considera que de esta manera no hay distorsión en cuanto a la información proporcionada. En razón de lo antes expuesto se deja de manifiesto que la organización carece de un manual de descripción de puestos. **(Ver anexo 4 pregunta N° 8)**

- **Evaluación del Desempeño:**

El 68% de los encuestados respondieron que no saben sobre la aplicación de alguna evaluación del desempeño de sus actividades; sin embargo el 32% afirma lo contrario, puesto que manifestaron que las jefaturas son las que realizan dicha evaluación a través de la observación y del cumplimiento de metas de producción, por lo que se infiere que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño establecido, que le permita determinar el grado de cumplimiento de los empleados en relación con sus obligaciones, evidenciando que no utilizan un proceso sistemático y periódico que sirva para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los colaboradores. **(Ver anexo 3 pregunta N°10 y 11)**

Para el propietario no es necesario realizar evaluación de desempeño, ya que considera que si los empleados cumplen las tareas que se les encomiendan, es suficiente para determinar que los trabajadores ejercen un excelente desempeño, mientras que la Gerente General expresó que la evaluación no lo realizan a todo el personal, que en las ocasiones que lo han llevado a cabo ha sido a los empleados operativos, y no con frecuencia, por lo que, se determina que la entidad no

cuenta con algún proceso para comprobar el grado de cumplimiento de los empleados **(Ver anexo 4 pregunta N° 9)**

iii. Proceso 3: Recompensar

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales. La empresa no cuenta con un proceso definido para recompensar al personal; al respecto los resultados de la investigación son los siguientes:

El 79% de los empleados afirma que no les brindan ningún tipo de incentivo que mejore el rendimiento de su trabajo y por consiguiente al logro de metas, y el restante respondió que si recibe incentivos en la organización, lo que permite inferir que la entidad si otorga incentivos pero se hace de manera aleatoria y no disponen de criterios generales previamente establecidos para asignar algún tipo de incentivo económico o no económico de acuerdo al desempeño de cada colaborador. **(Ver anexo 3 pregunta N° 12)**

Lo expresado por el propietario y Gerente General es que los incentivos no son para todo el personal, ya que, al personal del área operativa, que son los encargados del cuidado y alimentación de las aves, se les ha otorgado incentivos en algunas ocasiones, pero que por el momento no lo hacen, evidenciando que de manera general no existe alguna forma de recompensar a sus empleados. **(Ver anexo 4 pregunta N° 10)**

- **Incentivos Monetarios**

De los empleados que afirmaron recibir incentivos, el 11% indica que el aumento de salario y las canastas básicas, seguido por regalos con el 5% son los incentivos económicos que en alguna ocasión han recibido por parte de su empleador, dejando de manifiesto que las iniciativas por parte de la empresa para motivar a sus colaboradores son escasas. **(Ver anexo 3 pregunta N° 13)**

El propietario comentó que a sus colaboradores a fin de año se les obsequia canasta navideña, siendo esta la única forma de incentivar económicamente al personal, por lo antes mencionado se ratificó que las directrices de la empresa no motivan a sus empleados a través de incentivos económicos para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. **(Ver anexo 4 pregunta N° 11).**

- **Incentivos no monetarios**

Según los resultados obtenidos de los empleados que afirmaron recibir incentivos, el 16% respondió que el ascenso de puesto de trabajo es el principal, seguido de una felicitación verbal, con el 11%, proporcionado en ellos motivación en el trabajo, adquiriendo mayor compromiso con la empresa, siendo estos un estímulo para ejercer con mayor eficiencia su trabajo; sin embargo, es evidente que para las jefaturas no es imprescindible recompensar a su personal de manera no monetaria y que la oportunidad para hacer carrera profesional es casi nula. **(Ver anexo 3 pregunta N° 13)**

iv. *Proceso 4: Desarrollar*

En este proceso se determinaron la existencia de procesos de capacitaciones e incremento del desarrollo profesional y personal.

- **Capacitación:**

De los datos obtenidos se identificó que el 53% de empleados han recibido algún tipo de capacitación a lo largo de su tiempo de servicio, mientras que el 47% restante opina que hasta el momento no ha tenido la oportunidad de capacitarse en ninguna área, evidenciando que la granja ha servido de canal para que sus proveedores brinden capacitaciones a los empleados, quienes han ido desarrollando los conocimientos y habilidades para el desempeño eficiente de las tareas correspondientes en cada puesto de trabajo, pero no es aplicable a todo su personal por lo tanto existe deficiencia para con este elemento de la administración del recurso humano puesto que no cubre con la totalidad de los colaboradores, ni muestra interés por capacitarlos. **(Ver anexo 3 pregunta N° 16)**

En las ocasiones que, si han brindado capacitación, han sido enfocadas en las áreas de: Control de calidad y Producción con el 58% y Seguridad Ocupacional con el 53%, lo cual indica que en el área de producción existe mayor énfasis en relación al área administrativa, ya que solamente el 11% afirmó ser capacitado en temas administrativos y sistemas informáticos. Esto indica que la organización no ha sido consecuente en desarrollar el conocimiento del área administrativa, por lo tanto, es el área que afronta mayores desafíos. **(Ver anexo 3 pregunta N° 17)**

Los encuestados que respondieron que, si han sido capacitados, el 63% de los empleados coincide en que han contribuido esencialmente a superar las debilidades del puesto, un 26%

considera que se mejoran las competencias y a la vez obtienen crecimiento personal, dejando en evidencia que el desempeño organizacional es quien tiene menor relevancia y que por lo tanto se necesita gestionar capacitaciones que involucren el área en mención. **(Ver anexo 3 pregunta N° 18)**

Existe una contradicción entre las jefaturas debido a que no tienen identificado la necesidad de desarrollar el talento de su personal, y es que no han tomado iniciativa de gestionar capacitaciones para las áreas que presentan mayores problemas en cuanto a sus procesos internos conformándose con las capacitaciones que brinda el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) con temas de seguridad ocupacional y previsión de riesgos en el trabajo y algunas ocasiones por los proveedores de la entidad, dejando por fuera el área administrativa y por ende el Recurso Humano. **(Ver anexo 4 pregunta N° 12 y 13)**

- **Programas de Capacitación:**

La gerente General manifestó que debido a que la empresa va en crecimiento no se cuenta con recursos financieros para implementar programas de capacitación, y a la vez se considera que consume tiempo, ya que no se cuenta con personal que este a tiempo completo para llevar a cabo todas las actividades relacionadas a la implementación de programas de capacitación; sin embargo, las jefaturas no consideran que se requiera mayor conocimiento técnico para desempeñar el trabajo que se le asigna a sus colaboradores, es decir, no requiere capacitarse al personal o brindar mayor explicación sobre las actividades que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo. **(Ver anexo 4 pregunta N° 13 y 14)**

- **Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación:**

La Gerente General determina que por la actividad económica de la empresa son necesarias las capacitaciones sobre bioseguridad y relacionadas al área de producción; y la frecuencia según su criterio tendría que ser por lo menos dos veces al año, para proporcionar al personal fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la granja y el propietario afirma que en las ocasiones que otras instituciones le sugieren una capacitación optan por impartirla; sin embargo, no se realiza ningún tipo de diagnóstico que permita conocer en qué área de la empresa se requiere capacitación para

mejorar los procesos, no solo en el área operativa sino también en lo administrativo. **(Ver anexo 4 pregunta N° 17).**

- **Planes de carrera**

Del total de empleados un 74%, respondieron que durante el tiempo que tiene de laborar para la empresa no han tenido la oportunidad de desarrollarse en otro puesto de trabajo, mismos que indicaron que las razones por las que no tienen un desarrollo personal son no tener motivación necesaria, seguido por la falta de interés y no tener las competencias para el puesto. En cambio, el 26% percibe que dentro de la organización existe la oportunidad de progresar, por lo antes descrito se determina que la empresa no cuenta con planes de carrera para el desarrollo profesional de sus empleados, que brinde a sus colaboradores la oportunidad de crecer personal y profesionalmente **(Ver anexo 3 pregunta N° 14 y 15).**

El propietario manifiesta que debido a que no se exigen muchos requisitos para laborar en la empresa los empleados no tienen la oportunidad de ascender de puesto de trabajo donde se requiera nivel de estudios a nivel de bachillerato o universitarios. En su opinión la gerente expresa que cuando los empleados ingresan a la empresa en su gran mayoría es de manera eventual con el transcurso del tiempo se adaptan al trabajo y se les deja en la empresa de manera indefinida, y según su desempeño se les da la oportunidad de ascenso, tomando como criterios fundamentales el tiempo de servicio, productividad y experiencia, considerando el interés de cada empleado por crecer dentro de la empresa, por lo que se infiere que la institución no cuenta con un proceso continuo a través del cual sus empleados establezcan metas para su carrera e identifiquen dentro de la organización los medios para lograrlas. **(Ver anexo 4 pregunta N° 15 y 16).**

v. *Proceso 5: Retener*

Tomando en cuenta que este proceso se enfoca en el grado de satisfacción que puede tener el empleado en relación a las condiciones ambientales que afectan positiva o negativamente el desempeño de los mismos, a continuación, se desglosa los elementos que se tomaron en cuenta para indagar sobre dicho proceso:

- **Clima Organizacional**

Se evidenció que el 53% del personal afirma que ninguno de los aspectos planteados como horas laborales excesivas, ambiente hostil, instalaciones inadecuadas, equipo obsoleto y tratos preferenciales condiciona el desempeño que cada uno tiene, es decir que la entidad tiene poco riesgo que sus colaboradores abandonen sus puestos de trabajo por causa de conflictos e insatisfacción laboral, aunque si indicaron que los equipos obsoletos son un impedimento para que sus obligaciones se realicen eficientemente, sin embargo esto no afecta la motivación y el compromiso que sienten con la granja, puesto que afirman que se encuentran completamente satisfechos de pertenecer a ella. Por otra parte, el 63% de empleados coincide que, para resolver conflictos, el diálogo es una manera práctica y eficiente, indicando que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo, aunque en algunos casos se requiere intervención por parte de los jefes y cuando es necesario como última instancia se implementan sanciones, dejando en evidencia que al presentarse inconvenientes tratan de resolverlos entre el mismo personal favoreciendo el buen clima laboral. **(Ver anexo 3 pregunta N° 19, 20 y 23).**

Sin embargo para el propietario no existe algún aspecto negativo que de verdad influye en el desempeño del personal, afirmación que no es compartida por la gerente general, puesto que expresó que el clima organizacional se ve afectado por un ambiente hostil que se da entre los mismos empleados fruto de rivalizamos o de tratos preferenciales que pueden percibir entre ellos, afortunadamente las diferencias no repercuten directamente en el trabajo, puesto que son capaces de solventarlas a través del dialogo. **(Ver anexo 4 pregunta N° 18)**

- **Seguridad y Salud Ocupacional**

Con respecto a este apartado, tanto el Propietario y la Gerente General, coinciden en que sí se les brinda equipo necesario para realizar las tareas asignadas al puesto que ocupan; el propietario enfatizó en que se les brinda mascarillas, botas y lámparas para los turnos nocturnos. Por otra parte, la Gerente General considera que es responsabilidad de la empresa garantizar la seguridad de sus trabajadores. Además, el propietario manifiesta que todos los empleados tienen buenas condiciones salubres e higiénicas como por ejemplo sanitario lavable en cada área de trabajo, cabe mencionar que, como medida de higiene, los excrementos de las aves de corral son descartados periódicamente cada dos días para no contaminar el ambiente ni crear malos

olores que sean foco de atracción para moscas y que pueden poner en riesgo la salud de los mismos empleados. Se logró visualizar en la visita realizada que las instalaciones se encuentran señalizadas para prevenir accidentes lo que indica que la entidad garantiza la seguridad de sus trabajadores. **(Ver anexo 4 pregunta N° 7 y 19)**

vi. Proceso 6: Auditar

Este proceso se enfocó en identificar la existencia de un Sistema de Información con el cual se cubren actividades relacionadas con el recurso humano de la organización, de lo cual se determinó que la empresa no cuenta con una base de datos sobre su personal, lo que indica que ningún proceso referente al recurso humano ha sido sistematizado, ni tampoco existen software que sirvan como herramienta de apoyo en los diferentes procesos del recurso humano. Sin embargo, tanto el Propietario como la Gerente General se mostraron dispuestos a implementar un Sistema de Información de Recursos Humanos, lo que indica que existe la motivación y disponibilidad suficiente para establecer dicho sistema. **(Ver anexo 4, pregunta N° 21 y 22)**

Expresaron que las condiciones que son determinantes para la implementación son los resultados a corto plazo ya que el factor tiempo es imprescindible según el propietario puesto que se espera que de funcionar dicho sistema se garantiza la simplificación de información referente a su personal con lo cual espera que se agilicen las labores administrativas. Mientras que para la Gerente General el bajo costo es vital para adquirir un software, puesto que manifiesta que el comportamiento de las ventas no se encuentra en su punto más alto y teme adquirir un compromiso que no se encuentra capaz de cubrir financieramente, por lo que espera que como parte de reducción de costos se disponga de un sistema de Información de Recursos Humanos que acelere el flujo de información para aumentar la gestión documental. **(Ver anexo 4, pregunta N° 23)**

D. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a. El propietario y la Gerente General proporcionaron los antecedentes solicitados respecto al accionar de la empresa.
- b. El tiempo que se brindó para la recolección de datos fue rápido y no se limitó, lo cual benefició la obtención de la información en una sola visita.
- c. El grupo de investigación tuvo la oportunidad de interactuar con todo el personal.
- d. Se logró realizar un recorrido por las instalaciones de la Granja con el visto bueno de los encargados.

2. Limitaciones

- a. El nivel de interpretación de los empleados para contestar el cuestionario
- b. No se proporcionó un lugar específico para el llenado de cuestionarios por lo tanto se atendió al grupo de investigación en el lugar de trabajo de los empleados.
- c. El nivel de estudio de los colaboradores sobre todo del área operativa, limitaba la fácil comprensión sobre algunas de las preguntas del cuestionario, las cuales se explicaban si existía alguna duda.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a.* Existen deficiencias referentes a la administración del personal en la entidad, debido a que no cuentan con herramientas técnico administrativas que le permitan el funcionamiento óptimo del recurso humano.
- b.* Se determinó que la empresa no tiene procedimientos establecidos y claramente definidos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, además de no contar con una filosofía organización
- c.* Las directrices de la granja divulgan de manera verbal a los empleados las obligaciones y actividades inherentes al puesto asignado, pero no existe un documento donde se describan las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, asimismo no cuentan con un método que evalué el desempeño de sus colaboradores.
- d.* La empresa no dispone con un proceso definido para recompensar al personal, que les brinde la motivación para mejorar el rendimiento de su trabajo y por consiguiente el logro de metas.
- e.* La organización no fomenta el desarrollo del conocimiento y habilidades de todo su personal, ya que no se han impartido capacitaciones a todas las áreas que la componen.
- f.* Se determinó que la empresa satisface las expectativas de sus colaboradores en cuanto a medidas de seguridad y salud ocupacional debido a que les provee del equipo necesario para su protección, además cuentan con un ambiente laboral favorable ya que no es un factor que condicione la productividad y eficiencia de los mismos.
- g.* Hasta la fecha, la granja registra la información de su personal de manera tradicional, es decir, que no cuenta con un sistema informático que le permita almacenar los datos referentes al talento humano.

2. Recomendaciones

- a. Que la entidad considere la implementación de la propuesta desarrollada por el equipo investigador.
- b. Se aconseja a la empresa evaluar la propuesta que presentada por el grupo investigador sobre un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita integrar los mejores talentos.
- c. Se sugiere que la granja considere la propuesta de implementar el manual de descripción de puestos que contenga las actividades y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo.
- d. Se propone a la organización ejecute un plan de incentivos diseñado por el grupo investigador que condicione la forma de recompensar a los empleados con la finalidad de impulsarlos a aumentar su producción y mejorar sus resultados laborales.
- e. Se recomienda que Granja San Diego S.A de C.V adopte la propuesta del grupo investigador en relación a un programa de capacitación del personal, que aporte al crecimiento profesional de sus empleados y mejore la competitividad en la empresa.
- f. Se aconseja aplicar las estrategias que se proponen en este trabajo de investigación las cuales fortalecerán el ambiente laboral y las condiciones de seguridad y salud ocupacional.
- g. Se sugiere que la organización considere el presupuesto elaborado por el grupo investigador en relación a la implementación de un software de recursos humanos.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FACILITE LA INTEGRACIÓN ÓPTIMA DEL RECURSO HUMANO CON RESPECTO A LAS DIRECTRICES DE LA EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. OBJETIVOS

1. General

Desarrollar una propuesta que facilite la integración óptima del capital intelectual con respecto a las directrices de la empresa.

2. Específicos

- a. Establecer las líneas de acción que favorezca el desempeño organizacional de los colaboradores.
- b. Diseñar las estrategias administrativas que facilitarán la optimización del recurso humano.
- c. Proporcionar un plan de implementación que permita identificar los recursos que se incurrirán para ejecutar la propuesta.

B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FUNCIONAMIENTO ÓPTIMO DEL RECURSO HUMANO

Analizando los resultados obtenidos de la tabulación de los instrumentos de investigación que fueron aplicados, se determinó la necesidad de diseñar un conjunto de herramientas administrativas que fortalezca los procesos que hasta la fecha la entidad lleva a cabo con esmero, pero que evidentemente necesita organizar para alcanzar la máxima eficiencia y mejoramiento de la productividad.

El modelo que se presenta a continuación, está integrado por una serie de fases que desarrollarán la propuesta de una forma secuencial. No obstante, la investigación ha sido enfocada en 6 procesos que permitirán el óptimo desempeño referente al recurso humano, con el cual se espera que mejoren los procesos de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Para el desarrollo de la propuesta se sugiere contratar una persona encargada del Recurso Humano y un asistente con las cuales se garantice el éxito del modelo.

1. Importancia

Los desafíos a los que se enfrenta el recurso humano, en cuanto a la ausencia de herramientas técnico administrativas implican que los diferentes procesos referentes a la administración de este se vean deficientes ante la competitividad que demanda el sector en la actualidad, es por ello que se espera que el modelo de gestión administrativa aporte ventajas a la organización, con la finalidad de obtener resultados que optimicen los procesos de administración del personal con la colaboración de cada uno de los trabajadores de manera que garantice la eficacia y el máximo desarrollo del capital humano.

2. Filosofía Organizacional Propuesta

El modelo de gestión debe implementarse de manera conjunta y para ello es importante definir cuáles serán las ideas principales con las cuales se desenvolverá la razón de ser de la entidad lo que permitirá la sintonía de pensamientos y el contexto en el cual se van a aplicar.

a. Misión

“Granja San Diego es una empresa productora y comercializadora de huevos con más de 25 años de trayectoria en la zona paracentral del país; comprometida con la salud de sus clientes garantizando en sus productos calidad y frescura”

b. Visión

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de huevos de excelente calidad a precios competitivos, con la ayuda de personal calificado y comprometido a brindar el mejor producto a nuestros clientes.”

c. Valores

- i. *Responsabilidad:* Cumplir con las tareas asignadas en el momento oportuno y según las políticas de la entidad.
- ii. *Compromiso:* Identificarse con las necesidades de los clientes con los objetivos empresariales primordiales utilizando eficientemente los recursos disponibles.
- iii. *Trabajo en Equipo:* Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, asumiendo responsabilidades para el cumplimiento de un objetivo común aportando lo mejor de cada uno.
- iv. *Liderazgo:* Impulsarse a desarrollar el máximo potencial de todos los colaboradores en la entidad, siendo estos el recurso más esencial de la organización.
- v. *Sentido de Pertenencia:* Hacer que nuestros empleados se sientan parte de la granja y se involucren en la consecución de los objetivos.
- vi. *Respeto:* Reconocer la igualdad y diversidad de las personas, evitando las discriminaciones, aceptando las opiniones de los demás, y evitando las actuaciones y/o comentarios que puedan molestar e incomodar.

d. Logo

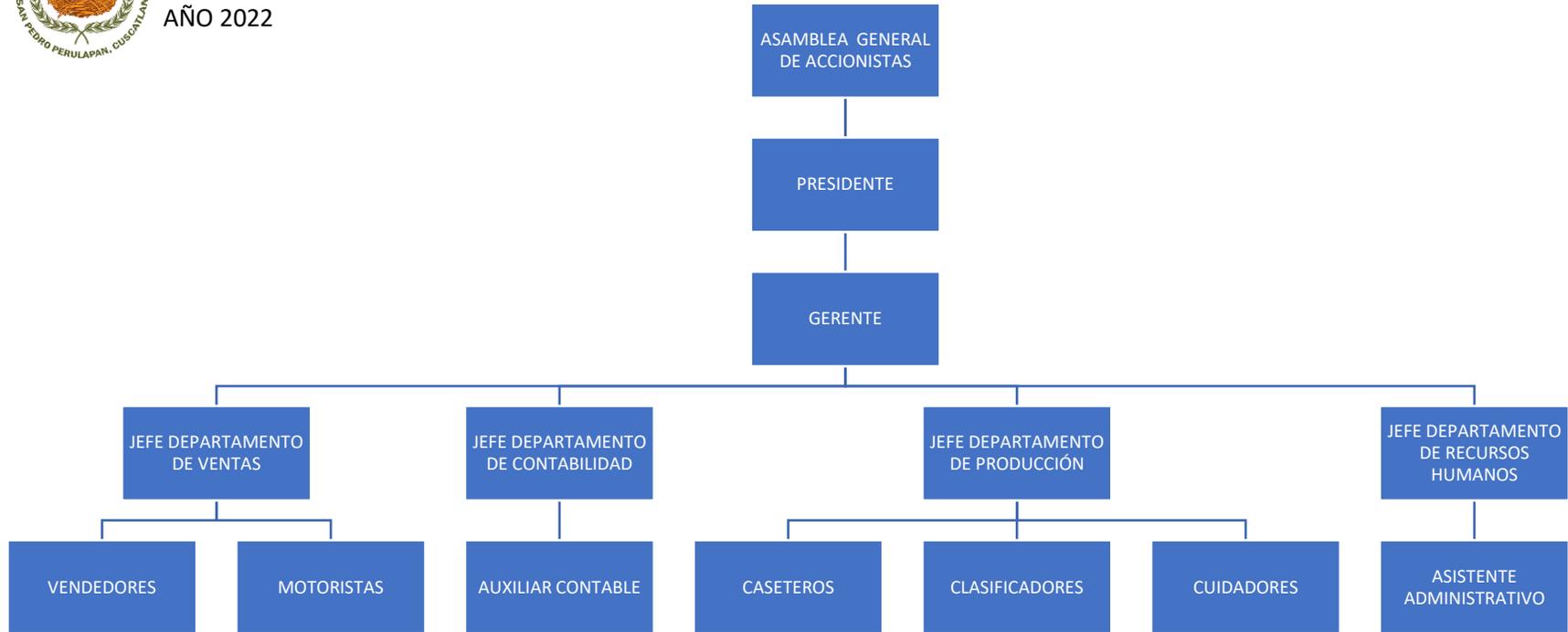


Elaborado por: Grupo Investigador



e. Estructura Organizativa de Granja San Diego S.A de C.V

GRANJA SAN DIEGO S.A DE.C. V
 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
 AÑO 2022



SIMBOLOGÍA

 Línea Vertical: Línea de mando directa
 Rectángulo: Puesto tipo

ELABORADO POR: Grupo Investigador
 REVISADO POR: Gerente
 APROBADO POR: Asamblea General de Accionistas

i. Descripción de actividades en cada puesto tipo según organigrama presentado.

Asamblea General de Accionistas: La actividad principal de este conjunto de accionistas es aportar el capital y toma de decisiones sobre el rumbo de la empresa con las cuales espera obtener utilidad.

Presidente: Es quien ejerce liderazgo para la compañía trabajando con la Asamblea General de Accionistas y los jefes de departamento para establecer metas, planes y estrategias a corto y largo plazo. Son responsables de presidir toda la fuerza laboral, administrarán los recursos y se asegurarán de que se asignen adecuadamente.

Gerente : Se encarga de planificar y definir el rumbo de la granja, en un corto, mediano y largo plazo organizando los recursos de esta, motivando de manera permanente a sus colaboradores para así ser más competitivo y ganar más cuota de mercado.

Jefe Departamento de Ventas: Se encarga de ejecutar la planificación y organización del equipo de venta y transporte, también se encarga de evaluar logros de los mismos. Verifica las tareas de los vendedores a fin de mantener la comunicación y gestión con los clientes.

Vendedores: Su labor radica en repartir el producto y cobrar a los clientes.

Motoristas: Conducir unidades de transporte para el desplazamiento de productos con los clientes o consumidores finales, así como también dar apoyo en actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de las unidades organizativas que lo soliciten.

Jefe Departamento de Contabilidad: Se encarga de planificar y ejecutar las actividades referentes a los movimientos contables de la empresa, tales como registros diarios contables, estados financieros, declaraciones fiscales etc. Los cuales debe presentar oportunamente y en orden.

Auxiliar Contable: Sirve de apoyo al Jefe de Departamento de Contabilidad con las actividades de contabilidad comercial. Esto incluye recaudar, enviar y pagar facturas, órdenes de compra, conciliar las cuentas de la entidad y perseguir los pagos atrasados.

Jefe Departamento de Producción: Coordina el trabajo de los empleados destacados en las galeras, revisa las instalaciones de la granja e informa sobre diferentes sucesos positivos o negativos al administrador.

Caseteros: Su tarea consiste en cuidar las aves, recoger los huevos, limpiarlos, anotar la producción diaria de huevos y mantener limpia su área de trabajo.

Clasificadores: Se encargan de clasificar los huevos producidos diariamente.

Cuidadores: Se encargan de garantizar la seguridad física de las aves como también de los huevos. Además, vigilan las galeras y maquinarias.

Jefe Departamento de Recursos Humanos: Administrar el sistema de recursos humanos institucional, por medio de métodos, procedimientos y técnicas relacionadas con la integración, desarrollo, administración de las compensaciones e información del personal.

Asistente Administrativo: Realizar labores administrativas relacionadas con: organización, custodia, resguardo y mantenimiento de los expedientes y registros del personal de nuevo y antiguo ingreso; recepción de correspondencia dirigida a RRHH y ordenamiento, custodia y resguardo del archivo de RRHH.

C. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Para implementar los procesos que se detallan a continuación es importante que sean ejecutados por un profesional en el área de Recursos Humanos quien será el responsable de garantizar que cada uno de ellos se desarrolle de forma organizada.

1. Proceso: Integrar a las personas

El propósito de este proceso será incluir a Granja San Diego S.A de C.V el recurso humano idóneo que resulte de las necesidades de personal.

ii. Solicitud de empleo

Los candidatos a optar por ingresar a la entidad deben llenar la solicitud de empleo para realizar la revisión, verificación de datos y análisis por parte del área de talento humano. Cabe mencionar que esta solicitud no existe en la empresa por lo que se propone un formato de solicitud de empleo.

Ilustración 2: Formato de Solicitud de Empleo

 <p>Solicitud de Empleo</p> <p>Favor llenar la solicitud en forma manuscrita</p> <p>Nota: La información aquí proporcionada será tratada de manera confidencial</p>	Fecha:	Adherir una fotografía reciente preferentemente a colores
	Puesto que solicita: Aspiración Salarial:	

Datos Personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad:
Dirección:		Municipio	Teléfono:
Lugar de Nacimiento		Fecha de nacimiento	Nacionalidad
Vive con <input type="radio"/> Sus Padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted _____ Hijos _____ Conyugue _____ Padres _____ Otros		Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro	

Documentación

Documento Unico de Identidad (DUI)		NIT	
Afilación		Número de AFP	
Licencia de Manejo	<input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI	Tipo de Licencia	Número de Seguro Social

Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente, ¿Cómo considera su estado de salud? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si ¿Cuál?
--	--

Escolaridad

	Dirección	Fechas		Años	Título Recibido
		De	A		
Educación Básica					
Bachillerato					
Educación Superior					
Otros					

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios			
Nombre de la empresa			
Dirección			
Teléfono			
Puesto que desempeñaba			
Sueldo: Inicial			
Final			
Motivo de separación			
Nombre del Jefe inmediato			
Puesto de su Jefe inmediato			

Referencias Personales

NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CORREO ELECTRONICO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

Datos Generales

¿Cómo se enteró de este empleo? <input type="radio"/> periódico <input type="radio"/> redes Sociales <input type="radio"/> recomendación
¿Algún pariente trabaja en esta empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Nombres)
¿Posee seguro de vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Suma asegurada)
¿Vive en casa propia?? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si Valor Estimado \$
¿Posee automovil propio?? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si Valor Estimado \$
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$

Dependiendo del puesto que está aplicando se le informa al candidato que estará desarrollando pruebas psicométricas y de conocimiento, estas pruebas serán proporcionadas por el encargado del área de gestión de talento humano, para determinar la actitud, capacidad, habilidad y conocimiento del aspirante.

b. Selección

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos será el responsable de revisar, analizar y evaluar la información básica proporcionada por los aspirantes, seleccionando los candidatos que más se adecuen al perfil buscado por la organización, desestimando aquellos que no se adapten a lo deseado, y será a ellos los que se someterán a las pruebas técnicas que se detallan a continuación:

i. Pruebas de Conocimiento

El Jefe del departamento solicitante es quien deberá elaborar un test escrito el cual incluirá preguntas específicas en referencia al puesto de trabajo que se ocupara y lo remitirá a la Gerente para su previa autorización y posteriormente dirigirlo al Jefe de Recursos Humanos para que sea el quien gestione las logísticas para desarrollar la prueba a los candidatos.

ii. Pruebas Psicométricas

Para obtener resultados cercanos a la realidad, la prueba deberá aplicarse en un ambiente cómodo, cerrado y tranquilo, con buena ventilación e iluminación, donde los participantes puedan concentrarse. Para evitar su fatiga, el tiempo recomendable de aplicación no debe superar las dos horas. Se sugiere auxiliarse de un profesional en psicología con experiencia en evaluaciones de pruebas psicométricas en caso de que el Jefe de Departamento de Recurso Humano no posea el grado académico de Licenciado/a en Psicología para que la interpretación de las respuestas de dicha prueba sea enfocada en medir de manera objetiva los rasgos de quienes formarán parte de la empresa Granja San Diego S.A de C.V.

iii. Entrevista

Esta entrevista será de tipo estructurada y se realizara por la Gerente, jefe de departamento de Recursos Humanos, el jefe de departamento solicitante, donde se tratarán los siguientes puntos:

- Pretensiones salariales
- Disponibilidad de tiempo
- Expectativas del candidato
- Experiencias laborales
- Estudios realizados
- Entre otros

c. Apertura del expediente del seleccionado.

Una vez definido quien ocupara el puesto, se le informa al candidato que ha sido seleccionado para ocupar la vacante. Y se le solicitarán los documentos necesarios para la apertura del expediente, estos documentos serán:

- Fotocopia de DUI y NIT (ampliadas al 150%)

- Solvencia de la PNC
- Antecedentes penales
- Dos recomendaciones laborales (Si hubiese trabajado anteriormente)
- Dos recomendaciones personales
- Certificación de estudios realizados
- Constancia de trabajos anteriores

En este proceso se verifica y se valida la información presentada por el/la seleccionado/a. Y se procede a asignar código de empleado. Una vez completada la información ingresar a la base de datos toda la documentación.

d. Contratación

En el momento de su contratación es requerido tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades, este es un requisito indispensable para empezar a laborar dentro la entidad. Se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando la misma lo amerite con base a las necesidades que tuviesen.

Para una mejor ejecución del proceso de selección y reclutamiento del personal se proporciona el manual correspondiente. (VER ANEXO 05: Manual de Reclutamiento y Selección)

e. Inducción y Bienvenida.

Al nuevo empleado se le debe orientar sobre las normas, políticas y características de la organización. Por lo que, se le brindará una inducción que le permita conocer ampliamente la entidad. Para lo cual el responsable de la inducción se auxiliará de una guía que se detalla a continuación:

- Dar a conocer los aspectos es de la granja
- Proporcionar el manual de Inducción y Bienvenida. (Ver anexo 06: Manual de Bienvenida)
- Realizar un recorrido por las instalaciones, presentándolo a sus nuevos compañeros.

f. Periodo de prueba

Se propone que todo trabajador al ingresar a la empresa, tenga un período de prueba de treinta días ya que se considera que el trabajo no requiere mayor aprendizaje mental sino más bien físico. Exceptuando los puestos tipo que involucren toma de decisiones o cumplimiento de leyes, reglamentos, códigos, etc. Durante este período cualquiera de las partes podrá dar por concluido su contrato individual de trabajo, si así lo deseara cualquiera de las partes.

2. Proceso: Organizar a las Personas

En este proceso se diseñará un manual que defina las actividades que las personas realizarán en la granja, para orientar y acompañar su desempeño.

a. Manual de Descripción de Puestos

Servirá de guía para que los empleados conozcan las tareas principales que deben realizar, así como los niveles de autoridad y responsabilidad del puesto a desempeñar; además se incluyen los requisitos mínimos, tanto académicos como personales que deben cumplir para ocupar dichas plazas en la estructura organizativa de la compañía.

i. Normas para su uso

- El presente manual se comunicará a todo el personal de la entidad.
- La autorización o modificación del contenido del manual será responsabilidad de la gerencia con el respaldo de las diferentes jefaturas.
- Debe revisarse y actualizarse de forma periódica, al menos una vez al año, con el propósito de que esté a la vanguardia con los términos, actividades, nombre de puestos entre otros elementos dictados por el mercado laboral.
- Se debe incluir en la capacitación del nuevo personal la lectura del manual.

ii. Instrucciones para su uso

- Es necesario proteger el documento original para que no sea alterado su contenido.
- No es de rigor que el trabajador tome las principales actividades como limitantes, sino que debe efectuar aportes que tiendan a actualizar su contenido de acuerdo a las nuevas condiciones laborales.

- El cuerpo del manual contiene la siguiente estructura: en la parte superior se encuentra el nombre de la organización y la denominación del manual; en la parte media se presenta el nombre del puesto de trabajo, las plazas que son dependientes de este, el objetivo del puesto, detalle de las principales actividades, requisitos académicos y personales. (Ver anexo 07: Manual de Descripción de Puestos)

3. Proceso: Recompensar a las Personas

El propósito de este proceso es motivar a los empleados por medio de incentivos.

a. Programa de Incentivos

Dicho programa pretende involucrar y socializar a todos los colaboradores sin distinción de puesto tipo o tiempo de servicio a fin de fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los mismos empleados y propietarios.

i. Día de descanso adicional por jornadas excesivas

Debido a las temporadas navideñas y semana santa, se requiere incrementar los niveles de productividad, es por ello que durante este período se necesite la mayor cantidad de personal que trabaje y se extienda más de lo habitual.

Si un empleado ha laborado más de 44 horas reglamentarias durante su semana de trabajo, se le otorgará un día de descanso adicional al día que tiene establecido en el contrato. Cabe mencionar que para gozar de este incentivo la jornada adicional no deberá exceder cuatro horas; caso contrario se procederá a hacer cálculo de horas extras y el pago del mismo.

ii. Comisión por ventas

Esta comisión se les proporcionará únicamente a los vendedores y motoristas, es un porcentaje mínimo significativo del 2% sobre la meta establecida por el Departamento de Ventas, devengado hasta el último día de cada mes.

El valor monetario de esta comisión será reflejado en el pago del siguiente mes y así consecutivamente, siendo el Jefe del Departamento de Ventas el encargado de supervisar que se cumplan los requerimientos necesarios para otorgar dicha comisión.

iii. Bono

Se sugiere que para el personal administrativo y operativo se otorgue un bono de \$25.00 cada dos meses a fin de mantener la imparcialidad entre los mismos empleados, exceptuando los vendedores y motoristas.

iv. Bono de apoyo a la Canasta básica

Una manera de ayudar con el constante incremento a los precios de la canasta básica será brindar una cantidad de dinero en concepto de apoyo a la canasta básica. Se ha estimado que en área rural la canasta básica es de \$148.09; por ello se sugiere otorgar un 10% del valor total de dicha canasta de manera mensual, para todos los empleados.

v. Elegir días de vacaciones anuales

El jefe de Departamento de Recursos Humanos deberá llegar a un acuerdo con los empleados para que estos puedan disfrutar sus vacaciones anuales en el mes que se estime conveniente para ellos; siempre y cuando se elabore un calendario previo y sean en los meses cercanos a la fecha de celebración anual de su contrato individual de trabajo. No obstante, se deberá abstener de este beneficio si la contratación coincide en fechas donde la demanda del producto está al alza.

vi. Celebración del día del niño

Para fomentar la integración de la familia, se realizará una celebración en el mes de octubre en honor al día del niño, que, para el caso, serán los hijos de los empleados quienes gozarán de este beneficio, presentando previamente la documentación requerida.

Partida de Nacimiento del hijo/a: Será el documento indispensable para registro del menor en el cual deberá estar reflejado el nombre del padre o madre que forme parte de la entidad.

Copia de DUI del empleado: A efecto de verificar que efectivamente el padre/madre del recién nacido/a coincida con el registrado en la base de datos que lleva el departamento de Recursos Humanos.

El valor total de la festividad se determinó con base a los precios de mercado de los recursos a utilizar.

vii. Canastas navideñas

Se entregarán a todo el personal, entre la segunda y tercera semana de diciembre, aproximadamente.

viii. Diploma de reconocimiento como empleado del mes

Será otorgado al final del mes en una reunión pequeña frente a los demás empleados y colocado en la entrada principal de la empresa Granja San Diego S.A de C.V, al empleado que haya sobresalido con su trabajo durante todo el mes.

El costo del reconocimiento se hizo con base en el precio de los materiales, que se detallan a continuación:

- Cartulina Pergamino
- Impresión por hoja
- Marco

Ilustración 3: Diploma de empleado del mes



b. Beneficiarios del Programa de Incentivos

Gerente: Se beneficia de manera indirecta, ya que es el encargado de la dirección y coordinación de todas las partes de la organización, y de velar por que el personal cumpla las metas establecidas en la empresa.

Empleados Operativos: Son quienes llevan a ejecución los lineamientos brindados por el jefe de Departamento de Producción en relación a la productividad y todo lo relacionado a la operatividad de la organización, son los que reciben el beneficio de incentivos de primera mano.

Empleados Administrativos: Son los responsables de registrar, ordenar y transmitir información relacionada con la entidad y gestionar los recursos con los que cuenta, al igual que los operativos son quienes reciben de manera directa los incentivos que proporciona la entidad.

c. Presupuesto Anual de Incentivos

Tabla 1: Propuesta Presupuesto Anual de Incentivos

PRESUPUESTO ANUAL DE INCENTIVOS



TIPO	INCENTIVO	FRECUENCIA	VALOR UNITARIO	Nº DE EMPLEADOS	TOTAL ANUAL
Monetarios	Apoyo a la canasta básica	mensual	\$ 15.00	23	\$ 4,140.00
	Celebración del día del niño	anual	\$ 225.00	-	\$ 225.00
	Canastas navideñas	anual	\$ 25.00	23	\$ 575.00
	Bono	mensual	\$ 30.00	17	\$ 6,120.00
	Comisión por ventas (sobre total de ventas)	mensual	2%	6	
No Monetarios	Día de descanso adicional por jornadas excesivas	mensual	\$ -	\$ -	\$ -
	Reconocimiento al empleado del mes	mensual	\$ 3.80	1	\$ 45.60
	Elegir días de vacaciones anuales	anual	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL					\$ 11,105.60

4. Proceso: Desarrollar a las Personas

Se propone un programa de capacitación, para ofrecer un instrumento que proporcione información clara y veraz al departamento de recursos humanos con el objetivo de brindar formación constante a los empleados de la empresa y que estos puedan ser aplicados en las diferentes áreas de trabajo.

Contribuyendo de esta forma a la empresa, ya que, por medio de las capacitaciones los empleados se convierten en una fuente generadora de valor agregado, incorporando el aprendizaje de estos nuevos temas de interés a las actividades y tareas diarias que el puesto de trabajo demanda

Debido a lo anterior, se hace necesario que Granja San Diego cuente con un programa semestral de capacitación, que satisfaga los requerimientos actuales y contribuya al desarrollo profesional del mismo.

a. Programa de Capacitación

Con el propósito de que los empleados se mantengan actualizados en diferentes temas y que puedan realizar el trabajo de una forma más eficiente y de esta manera contribuir a que la entidad pueda generar beneficios adicionales a los que presentan en la actualidad, se procede a desarrollar el Programa de Capacitación que ayude al personal a aumentar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar sus actitudes para desempeñarse en su puesto de trabajo.

El programa de capacitación propuesto estará formado por seis temas, teniendo como característica principal la flexibilidad, en función de que se puedan incluir nuevos temas o se modifiquen los contenidos propuestos de acuerdo a los cambios que se presenten en la granja.

Tabla 2: Propuesta de Programa de Capacitaciones

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIONES PARA EL RECURSO HUMANO DE GRANJA SAN DIEGO S.A DE C. V						
CURSO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	NIVEL	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	DURACIÓN
1	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos	Gerencia y Jefaturas	Marco conceptual Las emociones y el conflicto La negociación Inteligencia emocional aplicada a la negociación	Aplicar la inteligencia emocional para lograr resolver conflictos positivamente.	5	4 Horas
2	Liderazgo personal y autoconocimiento	Todas las Áreas	El autoconocimiento como base. ¿Cómo damos muestra de lo pensado? El arte de saber escuchar – removiendo barreras Competencias a desarrollar con la visión empresarial	Consolidar una nueva experiencia de aprendizaje, que permita acercarse al proceso de autoconocimiento.	23	4 Horas
3	Reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.	Jefe de Departamento de Recursos Humanos y Asistente Administrativo	Gestión del RR.HH Técnicas y herramientas de apoyo.	Proveer de los conocimientos y herramientas para la ejecución adecuada del proceso para la integración de personas a la empresa	2	4 Horas
4	Finanzas estratégicas	Jefe de Departamento de Contabilidad y Auxiliar Contable	Fundamentos financieros Análisis e interpretación de Estados Financieros Gestión y control financiero Modelos financieros	Conocer de los procesos para la administración de las finanzas de la empresa	2	4 Horas
5	Higiene y Salud Ocupacional.	Todas las Áreas	Medidas de seguridad en el trabajo Diseño de un programa básico de higiene y seguridad ocupacional	Promover la identificación y puesta en marcha de medidas de higiene y salud ocupacional	23	4 Horas
6	Comité de brigadas	Todas las Áreas	Evaluación y rescate Prevención y control de incendios Primeros auxilios	Formar el comité de seguridad	23	4 Horas

b. Control de Asistencia

Se sugiere un formulario en el cual se pueda llevar un registro de los empleados para conocer el porcentaje de asistencia, además por medio del formulario se logrará identificar los empleados que están dispuestos a aprender nuevos conocimientos.

Tabla 3: Control de Asistencia a Capacitaciones

GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V							
CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES							
TEMA:							
RESPONSABLE:					ÁREA DE TRABAJO:		
DURACIÓN:					FECHA:		
Nº	NOMBRE:	DUI	HORA DE ENTRADA	FIRMA	HORA DE SALIDA	FIRMA	CORREO ELECTRÓNICO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Recibido por: _____

Firma: _____

c. Implementación y Ejecución del programa de Capacitación

El jefe del departamento de Recursos Humanos realizar las gestiones respectivas con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) quiénes llevarán a cabo la logística de la implementación de cada una de las capacitaciones de acuerdo a las temáticas planteadas en el programa de capacitación, para solventar los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas en la recopilación de datos por medio de la encuesta y entrevista, dando como resultado un alto nivel en el desarrollo de las tareas del puesto, así se reforzaran sus conocimientos, habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño laboral.

Luego de establecer los contactos se le comunica al personal que asistirá a la capacitación haciendo conciencia al empleado que se requerirá de una buena actitud y disponibilidad para el mejor aprovechamiento de la capacitación por aprender, comprender y sobre todo poner en práctica la temática impartida; ya que la calidad de aprendizaje del recurso humano influirá en el desempeño laboral de los mismos y el logro de los objetivos de la organización.

d. Evaluación de los resultados

En cuanto a la evaluación del programa de capacitaciones estará a cargo del Jefe de Departamento de Recursos Humanos, para determinar la correcta implementación del programa. Así mismo el programa de capacitación incluye dos tipos de evaluación que deberán de tomarse en cuenta, los cuales se presenta a continuación:

i. Evaluación de la Capacitación

Se deberá de evaluar cada una de las capacitaciones, mediante un instrumento previamente elaborado que se pasará a los asistentes.

Tabla 4: Evaluación de Capacitación

GRANJA SAN DIEGO S.A DE C. V			
EVALUACIÓN DEL CURSO			
Tema de capacitación:		Fecha:	
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los asistentes a la capacitación en cuanto a su desarrollo, para mejorar la calidad de futuras formaciones			
Descripción: El cuestionario contiene preguntas orientadas a evaluar la organización y desarrollo de la capacitación, en relación al contenido, material de apoyo, desenvolvimiento del facilitador y logística.			
Indicaciones: Favor marcar con su calificación de acuerdo a su satisfacción según la escala de: Excelente, Bueno, Malo			
Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
1. CONTENIDO			
Comprensión del contenido del curso.			
Calidad del contenido de cada temática			
Uso práctico del contenido en el desarrollo de sus actividades laborales.			
2. MATERIAL DE APOYO			
Presentación del material de apoyo y didáctico proporcionado.			
Comprensión del material de apoyo.			
Utilidad del material proporcionado.			
Contenido del material respecto a lo expuesto por el facilitador.			
3. FACILITADOR			
Dominio del tema			
Genera un clima de confianza			
Metodología de enseñanza			
Manejo y conducción del grupo			
Exposición verbal y de contenido			
4. LOGÍSTICA			
Adecuación del local			
Condiciones ambientales (Iluminación y Ventilación)			
Refrigerio			

ii. *Autoevaluación de los Participantes*

Es necesario medir el nivel de satisfacción de la capacitación obtenida de los participantes, a través de una autoevaluación al finalizar la capacitación. El formato de la autoevaluación será proporcionado por parte de la empresa, al personal que se ha capacitado, para conocer el grado de satisfacción de la capacitación recibida.

Tabla 5:Autoevaluación de los participantes

GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V						
AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN						
Nombre:		Fecha:				
Área de trabajo:		Puesto:				
Temática:						
INDICADORES CUANTITATIVOS	PUNTUACIONES	0-1	2 - 4	5 - 7	8 - 10	
	CRITERIOS	NADA	POCO	INTERMEDIO	MUCHO	
	1-	Aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación				
	2-	Calidad del trabajo que realiza a mejorado con la capacitación recibida				
	3-	Hace un mejor uso de los recursos una vez capacitado				
	4-	Las temáticas abordadas le han ayudado en sus actividades				
TOTALES						
INDICADORES CUALITATIVOS	CRITERIOS					
	1-	Ha mejorado sus habilidades después de recibir la capacitación				
	2-	Siente mayor seguridad al realizar sus tareas después de ser capacitado				
	3-	Se ha mejorado el clima organizacional después de ser capacitado				
	4-	Considera importante la continuidad de la capacitación				
OBSERVACIONES:						

iii. Periodo de Duración

Se prevé que los temas de capacitación serán impartidos los días sábados, con horario de 8:00 am a 12:00 p.m. las fechas exactas serán definidas por el jefe del Departamento de Recursos humanos en coordinación con Gerencia y según la disponibilidad de tiempo por parte de la institución capacitadora.

Cuadro 6: Programación de las capacitaciones a impartir

PROGRAMACIÓN DEL CONTENIDO A DESARROLLAR EN LOS TEMAS DE CAPACITACIONES PARA EL RECURSO HUMANO DE GRANJA SAN DIEGO S.A DE C. V					
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	NIVEL	CONTENIDO TEMÁTICO	HORA	DIA	LUGAR
Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos	Gerencia y Jefaturas	Marco conceptual	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sábado	Infraestructura de empresa Granja San Diego S.A de C. V
		Las emociones y el conflicto	8:46 a.m. a 9:30 a.m.		
		Receso	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		La negociación	10:01 a.m. a 10:45 a.m.		
		Inteligencia emocional aplicada a la negociación	10:46 a.m. a 11:30 p.m.		
		Preguntas y respuestas	11:31 a.m. a 12:00 p.m.		
Liderazgo personal y autoconocimiento	Todas las Áreas	El autoconocimiento como base.	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sábado	Infraestructura de empresa Granja San Diego S.A de C. V
		¿Cómo damos muestra de lo pensado?	8:46 a.m. a 9:30 a.m.		
		Receso	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		El arte de saber escuchar – removiendo barreras	10:01 a.m. a 10:45 a.m.		
		Competencias a desarrollar con la visión empresarial	10:46 a.m. a 11:30 p.m.		
		Preguntas y respuestas	11:31 a.m. a 12:00 p.m.		
		Gestión del RR. HH		Sábado	

Reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.	Jefe de Departamento de Recursos Humanos y Asistente Administrativo		8:00 a.m. a 9:30 a.m.		Infraestructura de empresa Granja San Diego S.A de C. V
		Receso	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		Técnicas y herramientas de apoyo.	10:01 a.m. a 11:30 a.m.		
		Preguntas y respuestas	11:31 a.m. a 12:00 p.m.		
Finanzas estratégicas	Jefe de Departamento de Contabilidad y Auxiliar Contable	Fundamentos financieros	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sábado	Infraestructura de empresa Granja San Diego S.A de C. V
		Análisis e interpretación de Estados Financieros	8:46 a.m. a 9:30 a.m.		
		Receso	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		Gestión y control financiero	10:01 a.m. a 10:45 a.m.		
		Modelos financieros	10:46 a.m. a 11:30 p.m.		
		Preguntas y respuestas	11:31 a.m. a 12:00 p.m.		
Higiene y Salud Ocupacional.	Todas las Áreas	Medidas de seguridad en el trabajo	8:00 a.m. a 9:30 a.m.	Sábado	Infraestructura de empresa Granja San Diego S.A de C. V
		Receso	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		Diseño de un programa básico de higiene y seguridad ocupacional	10:01 a.m. a 11:30 a.m.		
		Preguntas y respuestas	11:31 a.m. a 12:00 p.m.		
Comité de brigadas	Todas las Áreas	Evaluación y rescate	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sábado	Infraestructura de empresa Granja San Diego S.A de C. V
		Prevención y control de incendios	8:46 a.m. a 10:00 a.m.		
		Receso	10:01 a.m. a 10:45 a.m.		
		Primeros auxilios	10:46 a.m. a 11:30 p.m.		
		Preguntas y respuestas	11:31 a.m. a 12:00 p.m.		

e. Presupuesto Anual de las Capacitaciones

Tabla 6: Presupuesto anual de Capacitación

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN							
CURSO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	COSTO POR CAPACITACIÓN	REFRIGERIO	OTROS GASTOS	TOTAL	FINANCIAMIENTO	
						INSAFORP (80% DEL COSTO POR CAPACITACIÓN)	GRANJA SAN DIEGO
1	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos	\$144.00	\$40.00	\$10.00	\$194.00	\$115.20	\$78.80
2	Liderazgo personal y autoconocimiento	\$144.00	\$40.00	\$10.00	\$194.00	\$115.20	\$78.80
3	Reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.	\$80.00	\$40.00	\$10.00	\$130.00	\$64.00	\$66.00
4	Finanzas estratégicas	\$144.00	\$40.00	\$10.00	\$194.00	\$115.20	\$78.80
5	Higiene y Seguridad Ocupacional.	\$120.00	\$40.00	\$10.00	\$170.00	\$96.00	\$74.00
6	Comité de brigadas	\$120.00	\$40.00	\$10.00	\$170.00	\$96.00	\$74.00
TOTAL GENERAL						\$ 601.60	\$ 450.40

5. Proceso: Retener a las personas

Clima Organizacional

El ambiente laboral que se desarrolla en la Granja San Diego S.A de C.V es óptimo, por tal razón se solicita mantener las condiciones que se han ido generando. No existe una propuesta específica, ya que, dentro del programa de incentivos y programa de capacitaciones se sugieren acciones para contribuir al entorno laboral.

6. Proceso: Auditar a las personas

Para sistematizar la información del personal se sugiere elaborar una base de datos de Recursos Humanos que cuente con identificaciones personales y laborales. Dicha base deberá ser administrada por el Jefe de departamento de Recursos Humanos el cual velará porque los empleados presenten la documentación requerida para ingresarlos en la base de datos al momento de ser contratados o que presenten documentación para hacer alguna modificación.

a. Datos que contendrá la base de Recursos Humanos

DATOS PERSONALES	DATOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> •Nombre completo •Género •Dirección de domicilio •Teléfonos •A quien llamar en caso de emergencia • fecha de nacimiento •Estado civil •Número de hijos •Tipo de sangre 	<ul style="list-style-type: none"> •Fecha de ingreso •Puesto •Departamento asignado •Salario •Código de Empleado •Número de cuenta bancaria

b. Funcionamiento de la base de datos

Para ingresar datos a la base de Recursos Humanos se sugiere hacer uso de la herramienta Microsoft Excel en la cual se registrará la información de cada empleado para ser almacenada.

Objetivo de la base de datos: Brindar un soporte informático con el que se pueden almacenar datos de manera estructurada y confidencial referente al recurso humano de Granja San Diego S.A C.V.

i. Formulario de registro

El formulario de registro se diseñará en la herramienta Visual Basic de Microsoft Excel, utilizando la caja de herramientas que contienen controles de comando que permitirán estructurar según conveniencia. Para la propuesta, se ha elaborado un registro que pueda actualizarse y automatizar la información para que se modifiquen en tiempo real. Para ello se ilustra en la siguiente imagen:

Ilustración 4: Formulario de registro de empleado

Se utilizaron controles tales como: Etiqueta, Cuadro de texto, Cuadro combinado y botones de comando; De este último se deben ingresar una serie de algoritmos narrados que permitirán ejecutar acciones que previamente se irán describiendo en código de datos.

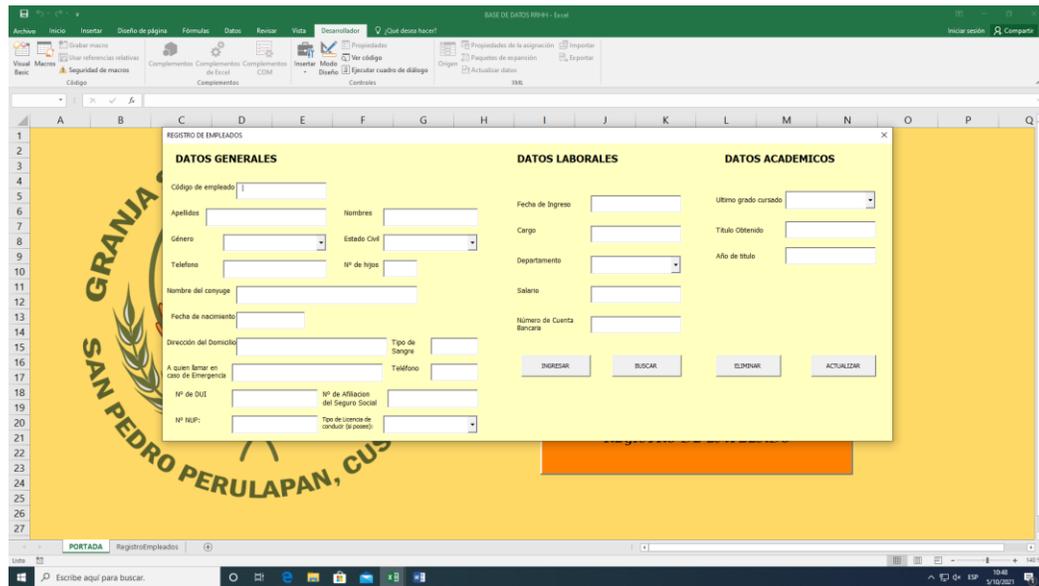
Sin embargo, debe existir un botón en la hoja de cálculo para abrir el formulario. En ese sentido, se hará uso de un botón de comando en el cual la indicación a través de algoritmo narrado es que abra dicho formulario. En la siguiente imagen se presenta una portada que contiene el botón de registro de empleado.

Ilustración 5: Portada de Base de Datos



Al darle clic al botón aparecerá el formulario que se ha diseñado, tal como se muestra en la siguiente imagen.

Ilustración 6: Ficha Individual de cada empleado



La hoja siguiente a la de la portada será el destino de los datos que se irán incorporando en el formulario.

Ilustración 7: Base de datos consolidado

CODIGO DE EMPLEADO	NOMBRES	APELLIDOS	GENERO	ESTADO CIVIL	TELÉFONO	NOMBRE DEL CONYUGUE	N° DE HIJOS	FECHA DE NACIMIENTO	DIRECCION DE DOMICILIO	A QUIEN LLAMAR EN CASO DE EMERGENCIA	TIPO DE SANGRE	TELÉFONO	N° DE DUA	N° ISS	N°NUP	TIPO DE LICENCIA	FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA	CARGO	DEPARTAMENTO	SALARIO	N° CTA BANCARIA	ÚLTIMO GRADO CURSADO	TÍTULO OBTENIDO	AÑO DE TÍTULO
000006	MARIA ELENA	RAMIREZ HERNANDEZ	Femenino	Soltero	70341453	NO POSEE	0	23-04-94	BARRIO EL CENTRO SAN		BH+	79529581	4988022	1159529	11598678589-00	Liviana	01103020	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Recursos Humanos	\$400.00	3389E-09	Universita	LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	2021

Se procederá a ingresar los datos de todo el personal, así como el que vaya incorporando posteriormente a la empresa.

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de implementación consiste en proponer el orden de ejecución de la propuesta, detallando los aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo, técnicas y estrategias que mejoraran el desempeño del personal en Granja San Diego S.A de C.V.

Por último, se presenta el cronograma para la puesta en marcha del plan, con el fin de orientar en el desarrollo de las fases y contribuir a su efectividad. En este sentido, se proporcionarán herramientas administrativas que permitan una mejor gestión del personal que labora en la organización.

1. Objetivos

a. General:

Proporcionar un plan de implementación de la gestión del talento humano para garantizar el desempeño óptimo de los empleados de la empresa.

b. Específicos:

- i. Determinar los recursos materiales, humanos y financieros requeridos para la ejecución del modelo de gestión administrativa propuesto.
- ii. Detallar los aspectos que comprenden el plan de implementación
- iii. Establecer las gestiones que se deberán desarrollar para la puesta en marcha de la propuesta

2. Actividades para la implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta del modelo de gestión del talento humano que garantice el desempeño óptimo de los empleados en la Granja San Diego, se establecen las siguientes actividades:

a. Presentación

La propuesta será entregada en digital a Gerente y presidente, a quienes respectivamente se les describirá con material de apoyo informático para desarrollar con mayor claridad el contenido.

b. Discusión

Posteriormente a la presentación se procederá a responder las interrogantes que resulten por parte de la Gerente y presidente.

c. Revisión y Estudio

Gerente en conjunto con el presidente y Asamblea General de Accionistas evaluarán el documento y harán sus respectivas correcciones de modo que se acople a sus necesidades y financiamiento

d. Aprobación y Autorización

Luego de realizar los cambios solicitados, Gerencia comunicará al grupo investigador su visto bueno para implementarlo.

e. Difusión

Cuando la propuesta sea aprobada se procederá a presentarla en todas las áreas de la empresa, con el fin de dar a conocer el modelo y la aplicación de las nuevas actividades y herramientas administrativas.

f. Ejecución

Una vez realizadas las actividades anteriores, la Gerente procederá a ejecutar la propuesta, evaluando los resultados para identificar los aspectos que se deben mejorar, ya que se busca un beneficio tanto para la entidad como para los colaboradores.

3. Seguimiento y evaluación

La Gerente será la encargada de verificar la continuidad y cumplimiento de las actividades descritas en el cronograma.

Posterior a su aprobación, los manuales administrativos propuestos servirán de apoyo en los procesos relacionados a la administración del talento humano en la organización, específicamente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, descripción de puestos, incentivos y capacitación.

4. Recursos**a. Humanos**

Se considera indispensable para el adecuado funcionamiento del Modelo de gestión administrativo, emplear a dos personas, en los puestos de Jefe de Departamento de Recursos

Humanos y Asistente Administrativo. Dicho personal es de suma importancia para evitar la saturación de actividades a Gerencia y que de esta manera la administración del personal pueda funcionar de la mejor manera posible.

El salario que se le asignará al capital intelectual que integraría el Departamento de Recursos Humanos, han sido calculados con base al aproximado que devengan en puestos similares en otras empresas dedicadas a la avicultura y en función de las capacidades de pago de la misma. Teniendo en cuenta lo anterior los salarios serán los siguientes:

Tabla 7: Costo Mensual referente al Recurso Humano

CANTIDAD	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	VACACIONES	SALARIO ANUAL MAS VACACIONES	APORTE PATRONAL ANUAL ISSS - 7.5%	APORTE PATRONAL ANUAL - AFP 7.75%	APORTE ANUAL- INSAFORP 1%	AGUINALDO	PLANILLA PATRONAL TOTAL ANUAL
1	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	\$600.00	\$6,900.00	\$390.00	\$7,290.00	\$517.50	\$534.75	\$69.00	\$287.00	\$8,698.25
1	Asistente Administrativo	\$400.00	\$4,600.00	\$259.94	\$4,859.94	\$345.00	\$356.50	\$46.00	\$191.29	\$5,798.73

b. Materiales

Se considera necesario la adquisición de mobiliario y equipo de oficina tales como: computadoras, impresora, escritorios, sillas, proyector y papelería necesaria.

Tabla 8: Costos Referentes a los Materiales

<i>CANTIDAD</i>	<i>RECURSO MATERIAL</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
2	Computadoras	\$ 400.00	\$ 800.00
2	Escritorio	\$ 175.00	\$ 350.00
1	Impresora	\$ 500.00	\$ 500.00
2	Sillas	\$150.00	\$ 300.00
6	Papelería de oficina	\$ 20.00	\$ 120.00
1	Proyector	\$ 115.00	\$ 115.00
TOTAL			\$ 2,185.00

c. Financieros

Para la realización del modelo se estiman los costos en concepto de contratación de recurso humano y la compra de materiales (Ver tabla N°7 Costos referentes al recurso humano y tabla N°8 Costos referentes a materiales). Además, consultar la tabla N°1 presupuesto de incentivos y la tabla N°2 presupuesto de las capacitaciones.

d. Presupuesto Consolidado

Se presenta el total de cada una de las erogaciones a realizar a fin de implementar correctamente el modelo propuesto de gestión administrativa para el funcionamiento óptico del recurso humano.

Tabla 9: Consolidado Total de Costos

<i>DETALLE</i>	<i>COSTO</i>
<i>Planilla total patronal</i>	\$ 14,496.98
<i>Recursos Materiales</i>	\$ 2,185.00
<i>Programa de Incentivos</i>	\$ 11,105.60
<i>Programa de Capacitaciones</i>	\$ 450.40
TOTAL	\$ 28,237.98

e. Cronograma de implementación de la propuesta

Tabla 10: Cronograma de implementación de la propuesta año 2022

N°	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación																									Equipo de Investigación
2	Discusión																									Equipo de Investigación, Gerente y Jefe de Departamento de Recursos Humanos
3	Revisión y Estudio																									Gerente y Jefe de departamento de Recursos Humanos
4	Aprobación y Autorización																									Asamblea General de accionistas y Gerente
5	Difusión																									Jefe de Departamento de Recursos Humanos
6	Ejecución																									Jefe de Departamento de Recursos Humanos
7	Capacitación																									Jefe de Departamento de Recursos Humano y encargado de INSAFORP
8	Seguimiento y Evaluación																									Gerente y Jefe de departamento de Recursos Humanos

E. BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- Chiavenato Idalberto, *Gestión Del Talento Humano*, Tercera edición, México 2009
- Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill/Ínter American A Editores ,7° edición, 2004.
- Cruz, J., & Jiménez, V. "Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. *Grandes Pymes*." Segunda edición, 2013.
- Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano* Pearson Educación, Quinta Edición México, 2011
- Dessler Gary, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997
- Drucker Peter F., *Gestión de la organización sin fines de lucro*, Harper Business, EE.UU., 1992
- García del Junco, Julio, *Prácticas de la Gestión Empresarial* Mc Graw Hill, 2000, España
- Ivancevich, John M. y Otros. *Gestión, Calidad y Competitividad*. Editorial McGraw Hill, Irwin.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración, Una Perspectiva Global*. México: Editorial Mc Graw, 11ª Edición
- Madé Serrano, Nicolás (2006) *Metodología de la investigación*. Editora Mac Graw Hill. México.P. 69
- Münch, Lourdes, *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México: Pearson Educación (primera edición)2007,
- Sampieri, R. y otros (2006) *Metodología de la Investigación Científica*. Mac Graw Hill. México.p. 288
- Selltiz (1974) citado en Hernández Sampieri 2003, pag. 119
- Wayne Mondy *Administración de Recursos Humanos, Decimo primera Edición*, Pearson Educación, México, 2010
- Werther William B, Jr. Keit Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 6ª Edición, Mc. Graw Hill 2005 México.
- Lusthaus Charles, Anderson Gary, Carden Fred. *Evaluación Organizacional*. 2002

B. LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No.281, de 16 de diciembre de 1983
- Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671 de 8 de junio de 1,970, publicado en el Diario Oficial No. 140, tomo No 228 del 31 de julio de 1,970.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N°274, aprobado el 03 de febrero de 1986, publicado en el Diario Oficial N°23, Tomo N°290, del 05 de febrero de 1986.
- Código de Salud Decreto Legislativo N°955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial N ° 86, Tomo 299 de fecha 11 de mayo de 1988.
- Código de Trabajo, Decreto legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972, Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236
- Código Tributario Decreto Legislativo No. 233 de fecha 16 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 385 de fecha 21 de diciembre de 2009.
- Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. Decreto Legislativo N°498 aprobado el 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N°240, Tomo N°341, del 23 de diciembre de 1998.
- Ley de Fomento Agropecuario, Decreto Legislativo No. 522, de 27 de noviembre de 1961, Publicado en el Diario Oficia No. 239 de 27 de diciembre de 1961.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N°296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, del 31 de julio de 1992.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo N°134, aprobado el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, del 21 de diciembre de 1991.
- Ley de Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 1045, de 12 de abril de 2012, Publicado en el Diario Oficia No. 83, tomo 395 del 16 de mayo de 2012.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, de 20 de diciembre de 1996, Publicado en el Diario Oficia No. 243 de 23 de diciembre de 1996
- Ley y Reglamento de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N°666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N°58, Tomo N°330, del 22 de marzo de 1996.
- Ley de sanidad vegetal y animal, Decreto Legislativo N°472, de 05 de septiembre de 2013, publicado en el Diario Oficial N°187, Tomo N°401 del 09 de octubre de 2013.

C. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Araujo Villalobos, Manuel Enrique: “Factores que determinan la concentración de la producción en la industria avícola en El Salvador: Huevo de Gallina y Carne de Pollo”. UES, diciembre 1992
- Aparicio Parada, Helen Maritza; Lizama Guzmán, Felicita Y Portillo Portillo, Norma Carolina “diseño de un plan de comercialización para los huevos de gallina de las pequeñas empresas avícolas del municipio de san miguel” UES, enero 2003.

D. PÁGINAS WEB

- [//unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/EL-SALVADOR-Sector-Avicola-NUEVO.pdf](http://unctadcompal.org/wp-content/uploads/2017/03/EL-SALVADOR-Sector-Avicola-NUEVO.pdf)
- <http://fusades.org>
- http://mades.gov.py/sites/default/files/users/control/polleria_villalba_adelaida.pdf
- http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005
- <http://www.avicultura.com/libros/bg-c1.pdf>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/model.html>
- <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- <http://www.monografias.com>
- http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mof.php
- http://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=odoc_73037_1_04102012.pdf
- <https://camarasal.com>
- <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>
- <https://conceptodefinicion.de/avicultura>
- <https://core.ac.uk/download/pdf/323353209.pdf>
- <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-recursos-humanos>
- <https://definicion.de/desempeno/>
- <https://dle.rae.es/granja>

- <https://dle.rae.es/modelo?m=form>
- <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html> (consultado el 29 de enero de 2021)
- <https://eorglegal.webnode.es/estudio-organizacional/definicion-de-puesto>
- <https://eorglegal.webnode.es/estudio-organizacional/definicion-de-puesto>
- <https://es.sawakinome.com/articles/human-resources/difference-between-reward-and-incentive.html>
- <https://hablemosdeaves.com/gallinas-ponedoras/>
- <https://idesaa.edu.mx/blog/la-importancia-de-realizar-un-acertado-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion>
- <https://maytesantana.wordpress.com/2012/08/21/concepto-de-diseno-a-partir-de-tres-autores>
- <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados>
- <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas>
- <https://taemperuconsulting.com/proceso-de-integracion-de-personas>
- <https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/de-empresas/los-manuales-administrativos-l19672>
- <https://www.aves.com.sv/>
- <https://www.bcr.gob.sv>
- <https://www.coursehero.com/file/78503584/Manual-de-Procedimientodocx>
- <https://www.definicionabc.com/general/granja.php>
<https://boletinagrario.com/ap-6,granja,443.html>
- https://www.ecured.cu/Granja_de_avicultura
- <https://www.educativo.net/>
- <https://www.educativo.net/articulos/caracteristicas-de-una-granja-avicola-1061.html>
- <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-produccion-avicola-876.html>
- https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- <https://www.gestiopolis.com/filosofia-organizacional-y-su-importancia>
- <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativo>
- <https://www.grupospec.com/es/blog/128-elaborar-manual-bienvenida>

- <https://www.monografias.com/docs113/manual-descripcion-cargos-y-funciones/manual-descripcion-cargos-y-funciones.shtml>
- <https://www.significados.com/filosofia-organizacional>
- <https://www.solmicro.com/blog/rrhh/gesion-de-recursos-humanos-ventajas-competitivas>
- <https://www.utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/funciones-de-un-administrador-de-recursos-humanos>
- <https://www.wattagnet.com/articles/3045-la-industria-avicola-salvadorena>
- <https://www.webyempresas.com/manuales-administrativos>
- <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla>
- www.anep.org.sv/fundapyme/#:~:text=FUNDAPYME%20desarrolla%20un%20programa%20integral,en%20una%20mejora%20en%20su
- <https://www.significados.com/metodo-cientifico/>
- <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-12/Unidad-01/lecturas/1.pdf>
- [https://edukativos.com/apuntes/archives/11370#:~:text=Una%20muestra%20es%20un%20conjunto,y%20que%20sirve%20para%20representarlo.\(consultado el 1/2/2021\)](https://edukativos.com/apuntes/archives/11370#:~:text=Una%20muestra%20es%20un%20conjunto,y%20que%20sirve%20para%20representarlo.(consultado%20el%201/2/2021))
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165 (consultado el 20 de febrero de 2022)

E. OTROS

- Andrade Simón, Diccionario de economía, Editorial Andrade, Tercera Edición, 2005.
- Droveta y Guadagnini, Diccionario de Administración y Ciencias Afines, Limusa-Noriega 1995
- Evaluación del Riesgo y Control interno, Normas Internacionales de Auditoría,
- Real Academia Española, “Diccionario de la Lengua Española”, vigésima tercera edición, 2014, España.
- Revista AVES, Edición Especial, Publicación Trimestral Nº 10, El Salvador, 1986

ANEXO 01:

**Cuestionario dirigido a empleados
administrativos y Operativos de la
empresa Granja San Diego S.A de
C.V**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE
 GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V



OBJETIVO: Saber la opinión de los empleados de Granja San Diego S.A de C.V respecto a la administración del recurso humano, con la finalidad de identificar la situación en la cual se encuentra la entidad.

La información que proporcione será utilizada en forma confidencial y anónima para usos estrictamente académicos. Por lo que atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

DATOS GENERALES

GÉNERO: Masculino Femenino

EDAD: De 18 a 35 De 36 a 55 De 56 o más

NIVEL DE ESTUDIO: Básica Bachiller Técnico Universitario

TIEMPO DE SERVICIO: De 0 a 3 años De 4 a 5 años De 6 años en adelante

I. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo? (Puede seleccionar más de una opción)

Redes sociales	<input type="checkbox"/>	Recomendación de un familiar	<input type="checkbox"/>
Anuncios en el periódico	<input type="checkbox"/>	Ferías de empleo	<input type="checkbox"/>
Recomendación de un conocido	<input type="checkbox"/>		

2. ¿De los siguientes elementos del proceso de reclutamiento, seleccione cuales pruebas de conocimiento o capacidad le realizaron al momento de ingresar a la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

Entrevista	<input type="checkbox"/>	Práctica	<input type="checkbox"/>
Evaluación escrita	<input type="checkbox"/>	No se aplicó ninguna prueba	<input type="checkbox"/>

3. De los siguientes procesos generales, señale los que le fueron brindados al momento de ingresar a la empresa. (Puede seleccionar más de una opción)

Descripción sobre el que hacer de la granja (razón de ser)	<input type="checkbox"/>
Descripción sobre beneficios que la empresa ofrece a su personal	<input type="checkbox"/>
Descripción sobre obligaciones a las que estará sujeto	<input type="checkbox"/>

Descripción sobre las normas de convivencia
Ningún Proceso

4. ¿Sabe si la empresa cuenta con lineamientos básicos administrativos para su desarrollo?

SI

NO

(Responde No, pase a pregunta 6)

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos básicos administrativos conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

Visión

Políticas

Misión

Reglamentos

Valores

Ninguno

6. ¿Firmó contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

SI

NO

(Responde Sí, pase a pregunta 8)

7. ¿Sabe usted bajo que condición está trabajando en la empresa?

Eventual

De palabra

Tiempo de Prueba

Interinato

8. ¿Conoce usted las actividades pertenecientes al puesto que desempeña?

SI

NO

(Responde No, pase a pregunta 10)

9. ¿De qué manera hicieron de su conocimiento las actividades que debe desempeñar?

Verbal (Proporcionadas por el jefe inmediato)

Escrito (Documento establecido con las actividades a realizar)

10. ¿Sabe usted si su jefe inmediato o gerente de la granja evalúa su desempeño?

SI

NO

(Responde No, pase a pregunta 12)

11. ¿De qué forma su jefe inmediato ha evaluado su desempeño? (Puede seleccionar más de una opción)

Observación de su desempeño

Por cumplimiento de metas de producción

A través de formularios

12. ¿Recibe algún tipo de incentivo que lo impulse a mejorar el rendimiento de su trabajo?

SI

NO

(responde No, pase a pregunta 14)

13. De las siguientes alternativas, seleccione cuales incentivos recibe. (Puede seleccionar más de una opción)

Canasta básica	<input type="checkbox"/>	Felicitación publica	<input type="checkbox"/>
Felicitación verbal	<input type="checkbox"/>	Aumento de salario	<input type="checkbox"/>
Viajes de incentivos	<input type="checkbox"/>	Ascenso de puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Regalos	<input type="checkbox"/>		

14. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa, ha tenido la oportunidad de desarrollarse en otro puesto de trabajo?

SI NO

(Responde Sí, pase a pregunta 16)

15. ¿Por qué razón considera usted que la granja no ha brindado ninguna oportunidad para desarrollarse en otro puesto de trabajo? (Puede seleccionar más de una opción)

No hay competencia por el puesto	<input type="checkbox"/>
No hay interés de los jefes	<input type="checkbox"/>
No hay interés de los mismos colaboradores	<input type="checkbox"/>
No tienen motivación y se adaptaron a su zona de confort	<input type="checkbox"/>

16. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la empresa para mejorar las labores?

SI NO

(Responde No, pase a pregunta 19)

17. ¿En qué áreas ha sido capacitado? (Puede seleccionar más de una opción)

Administrativo	<input type="checkbox"/>	Sistemas informáticos	<input type="checkbox"/>
Operativo	<input type="checkbox"/>	Control de calidad	<input type="checkbox"/>
Seguridad Ocupacional	<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>

18. ¿Qué beneficios considera usted que obtuvo de las capacitaciones brindadas por parte de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

Superar debilidades del puesto	<input type="checkbox"/>	Crecimiento Profesional	<input type="checkbox"/>
Mejorar competencias	<input type="checkbox"/>	Desempeño Organizacional	<input type="checkbox"/>

19. ¿Qué aspectos negativos dificultan el desempeño de sus actividades? (Puede seleccionar más de una opción)

Horas laborales excesivas	<input type="checkbox"/>	Equipo Obsoleto	<input type="checkbox"/>
Ambiente hostil	<input type="checkbox"/>	Tratos Preferenciales	<input type="checkbox"/>
Instalaciones inadecuadas	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

20. ¿Cómo resuelven los desacuerdos que se presentan en su área de trabajo? (Puede seleccionar más de una opción)

A través del diálogo
Con ayuda de compañeros

Por intervención de jefes
Aplicación de sanciones

21. ¿Cómo es la comunicación entre usted y las jefaturas?

BUENO

MUY BUENO

EXCELENTE

22. ¿Cuáles son los medios que utiliza la jefatura para comunicarse con usted? (Puede seleccionar más de una opción)

Verbal
Escrita
Medios electrónicos

23. ¿Se siente satisfecho de pertenecer a la empresa Granja San Diego S.A de C.V?

SI

NO

(Responde Sí, fin del cuestionario y gracias por su colaboración)

24. ¿Cuáles serían las condiciones que le permitieran sentirse satisfecho en la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

Ambiente laboral tranquilo
Mejora de horarios
Instalaciones adecuadas

Nivelación salarial
Beneficios otorgados por la empresa

Fin del cuestionario, se agradece su colaboración

ANEXO 02:

**Entrevista dirigida a Propietario y
Gerente General de Granja San
Diego S.A de C.V**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIO Y GERENTE
 GENERAL DE GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V



OBJETIVO: Recopilar la información necesaria para saber la gestión que desarrolla la empresa hacia la organización de su recurso humano.

La información que proporcione será utilizada en forma confidencial y anónima para usos estrictamente académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo a las siguientes preguntas:

I. DATOS GENERALES

1. Puesto: _____
2. Tiempo de pertenecer a la empresa: _____

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿De qué manera determinan las necesidades de nuevo personal en las diferentes áreas de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

Empleados sobrecargados		Contratar personal capacitado o con más experiencia	
Es una empresa que va en crecimiento		Demora en los procesos productivos	
Otros			

Sustente su respuesta:

2. ¿Qué medios de comunicación utilizan para convocar a nuevos candidatos? (Puede seleccionar más de una opción)

Redes sociales		Divulgación con amigos y conocidos	
Anuncios en el periódico		Ferias de empleo	

Sustente su
respuesta: _____

3. ¿Desarrolla procesos para incorporar personal en la empresa?

SI

NO

(Responde No, pase a pregunta 5)

4. ¿Cómo se realiza el proceso de incorporación de personal a la organización?

Explique: _____

5. ¿Cuándo realizan contrataciones de nuevo personal, firman contrato de trabajo?

SI

NO

(Responde Sí, pase a pregunta 7)

6. ¿De no firmar un contrato, de qué manera establecen un vínculo formal con sus colaboradores?

Explique: _____

7. ¿El nuevo personal es sometido a un proceso de inducción?

SI

NO

Sustente su respuesta: _____

8. ¿De qué manera les explican a los empleados las responsabilidades que están bajo el puesto que desempeñan?

Verbal

Escrita

Ambas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Explique: _____

9. ¿Realizan algún tipo de evaluación del desempeño a los empleados?

SI

NO

Sustente su respuesta: _____

10. ¿Proporcionan algún tipo de incentivo que motive a sus colaboradores a realizar de mejor manera su trabajo?

SI

NO

Sustente su respuesta: _____

(Responde no, pase a pregunta 12)

11. Mencione cuales son los incentivos que generalmente se les proporcionan a los empleados:
(Puede seleccionar más de una opción)

Canasta básica

Felicitación publica

Felicitación verbal

Aumento de salario

Viajes de incentivos

Ascenso de puesto de trabajo

Regalos

Otros

Sustente su respuesta: _____

12. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación?

SI

NO

(Responde No, pase a pregunta 14)

13. Explique en qué consiste el programa que desarrollan para las capacitaciones

14. ¿Por qué no cuenta con un programa de capacitación? (Puede seleccionar más de una opción)

Consume tiempo

No existe disponibilidad de recursos financieros

No lo considera necesario la gerencia

Otro

Justifique su respuesta: _____

15. Ofrecen a su personal la oportunidad de ascenso

SI

NO

Sustente su respuesta: _____

(Responde No, pase a pregunta 17)

16. ¿Qué criterios toman en cuenta para conceder un ascenso de puesto a sus colaboradores? (Puede seleccionar más de una opción)

Tiempo de Servicio	<input type="checkbox"/>	Nivel académico	<input type="checkbox"/>
Productividad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>		

Justifique su respuesta: _____

17. ¿Cuál es el proceso que desarrolla para determinar las necesidades de capacitación y la frecuencia de aplicación del mismo?

Explique: _____

18. Mencione cuales aspectos negativos considera que inciden en el desempeño del trabajo de sus empleados (Puede seleccionar más de una opción)

Horas laborales excesivas	<input type="checkbox"/>	Equipo obsoleto	<input type="checkbox"/>
Ambiente hostil	<input type="checkbox"/>	Tratos preferenciales	<input type="checkbox"/>
Instalaciones inadecuadas	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

Explique: _____

19. ¿Se les brindan a los empleados el equipo necesario para realizar sus actividades en su puesto de trabajo?

SI NO

Sustente su respuesta: _____

20. ¿Qué estrategias implementan para comunicar a los empleados las decisiones emitidas por la dirección?

Explique: _____

21. Cuenta con algún tipo de sistema informático que le permita registrar datos sobre sus trabajadores

SI

NO

(Responde No, pase a pregunta 24)

22. Describa el manejo del sistema informático utilizado para el registro de información de su recurso humano

23. ¿Qué beneficios ha obtenido de utilizar dicho sistema? (Puede seleccionar más de una opción)

Agiliza los procesos

Controles de asistencias

Sistematiza la información

Otros

Administración de salarios

Sustente su respuesta: _____

24. ¿Estaría dispuesto en un futuro a implementar un sistema informático que le permita recopilar información de sus colaboradores?

SI

NO

Justifique su respuesta:

Responde No, fin de la entrevista.

25. Bajo qué condiciones estaría dispuesto a implementar dicho sistema:

Bajo costo

Plataforma sea online

Resultados a corto plazo

Sustente su respuesta: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 03:

**Resumen del Cuestionario dirigido a
empleados administrativos y
operativos de Granja San Diego S.A
de C.V**

I. DATOS GENERALES

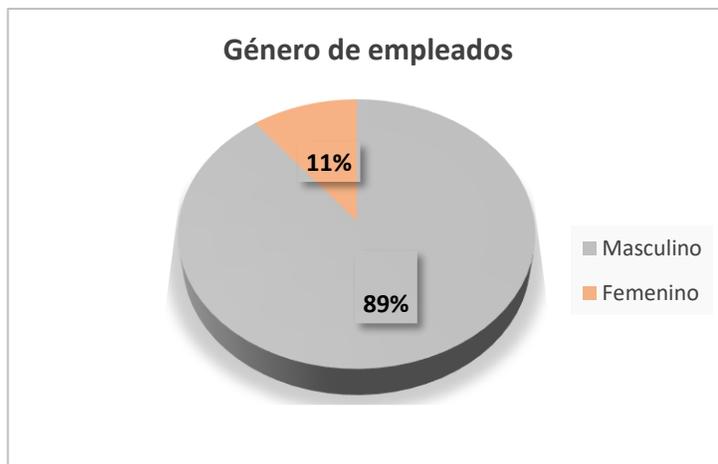
Pregunta N° 1: Género

Objetivo: Indagar el género del personal que labora en la Granja San Diego S.A de C.V

Tabla N° 1

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Masculino	17	89%
Femenino	2	11%
Total	19	100%

Gráfica N° 1



Interpretación:

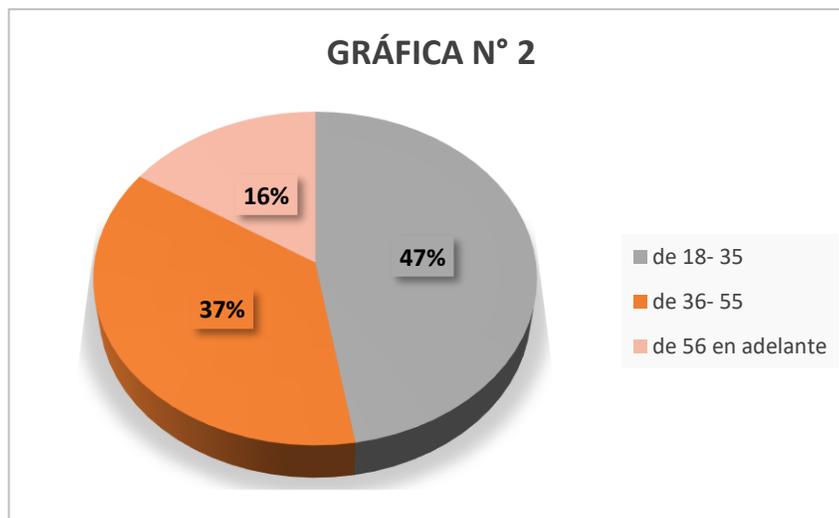
Con los resultados obtenidos, el género masculino predominó con un 89% en comparación al género femenino con un 11%, lo que indica que, por el giro de la empresa se requiere mayor esfuerzo físico sobre todo en las áreas de producción.

Pregunta N° 2: Edad

Objetivo: Identificar los rangos etarios en los que se encuentran los empleados.

Tabla N° 2

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
de 18- 35	9	47%
de 36- 55	7	37%
de 56 o más	3	16%
Total	19	100%



INTERPRETACION:

El 84% de los encuestados pertenece al grupo etario de 18 a 55 años, lo que indica que más de la tercera parte del personal se encuentra en una edad en la que el esfuerzo físico prevalece sobre las habilidades y conocimientos que pueda tener de acuerdo al puesto que le asignen, y el 16% restante tienen más de 56 años, edad en la que puede existir un descenso gradual de las capacidades físicas que les impida ejecutar las actividades que impliquen mayor fuerza de trabajo.

Pregunta N° 3: Nivel de Estudio

Objetivo: Establecer el nivel de educación de los empleados.

Tabla N° 3

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Básica	10	53%
Bachillerato	5	26%
Técnico	1	5%
Universitario	3	16%
Total	19	100%

Gráfica N° 3



Interpretación

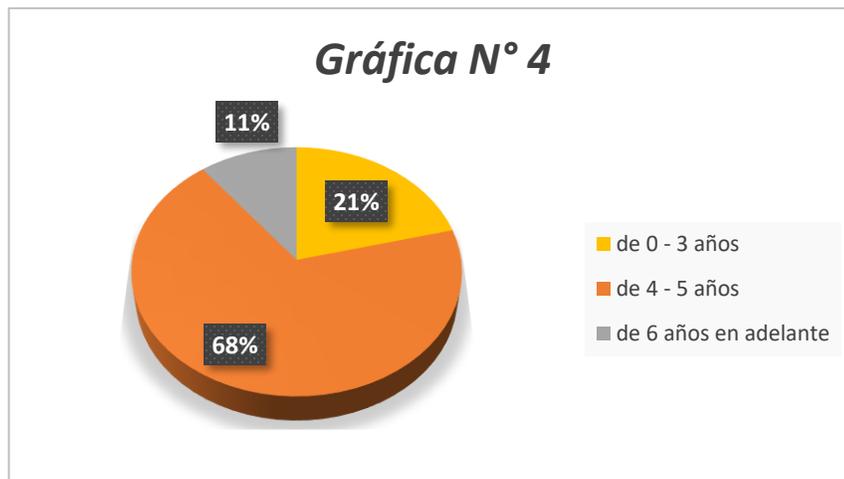
Según los datos obtenidos, el 53% de los empleados ha logrado culminar su educación básica, el 26% tienen un título de bachillerato, el 16% poseen estudios universitarios y el 5% restante ha estudiado un técnico, evidenciando que no existe personal capacitado académicamente ya que el giro de la empresa no demanda un nivel de educación mayor al básico.

Pregunta N° 4: Tiempo de Servicio

Objetivo: Indagar sobre el tiempo laborado por los empleados en la empresa.

Tabla N° 4

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
de 0 - 3 años	4	21%
de 4 - 5 años	13	68%
de 6 años en adelante	2	11%
Total	19	100%



Interpretación:

El 89% de los empleados tienen de laborar para la empresa entre 0 a 5 años, y el resto indicó que por más de 6 años han estado al servicio de la institución; en ese sentido se puede argumentar que la empresa brinda a sus colaboradores estabilidad laboral, además de ofrecer oportunidad de incorporar nuevo personal a la entidad.

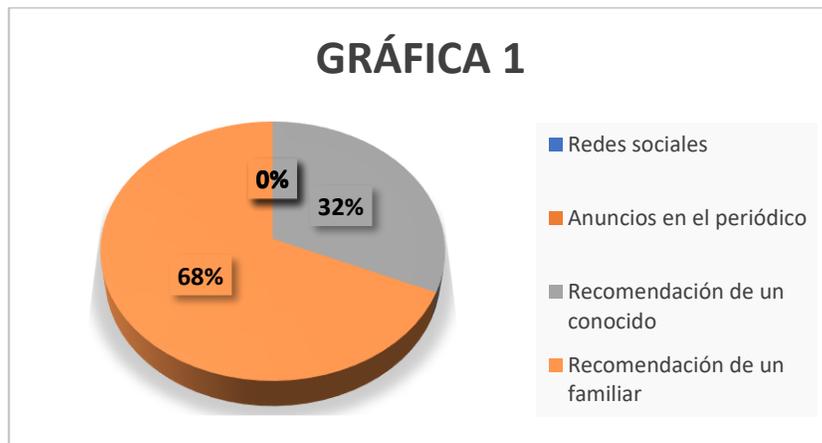
II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta N° 1: ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Investigar cuáles son los medios de comunicación que la empresa utiliza para contratar personas

Tabla N° 1

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Redes sociales	0	0%
Anuncios en el periódico	0	0%
Recomendación de un conocido	6	32%
Recomendación de un familiar	13	68%
Ferias de empleo	0	0%
Total	19	100%



Interpretación:

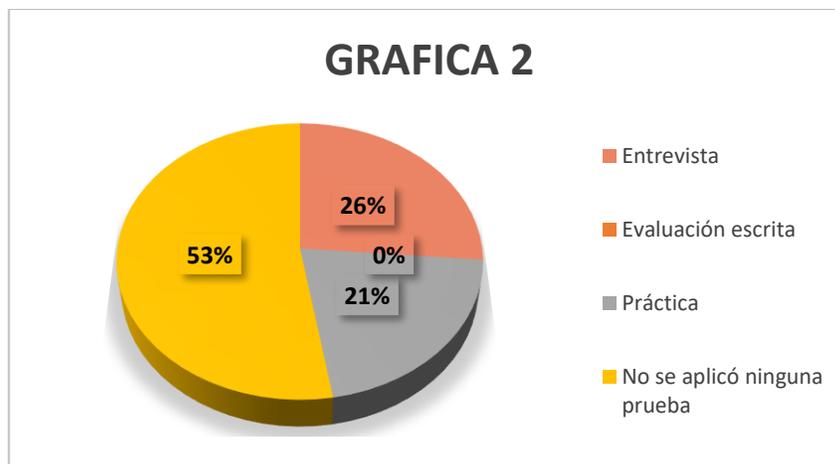
Todos los empleados afirman que fueron contratados por una recomendación, siendo el 68% por un familiar y el resto por amigos, lo que indica que la empresa no aplica un procedimiento establecido para la contratación del personal.

Pregunta N° 2: ¿De los siguientes elementos del proceso de reclutamiento, seleccione cuales pruebas de conocimiento o capacidad le realizaron al momento de ingresar a la granja? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con un proceso para atraer personas con las competencias idóneas para ocupar el puesto.

Tabla N° 2

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Entrevista	5	26%
Evaluación escrita	0	0%
Práctica	4	21%
No se aplicó ninguna prueba	10	53%
Total	19	100%



Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que la organización no cuenta con procesos claramente definidos para atraer personal idóneo, ya que el 53% indicó que no se le aplicó ninguna prueba al momento de ingresar a la empresa, el 26% de los encuestados manifiesta que, si se le otorgó una entrevista, y el 21% afirma que se le realizó una prueba práctica; evidenciando que no existe un procedimiento establecido para el reclutamiento y selección del personal.

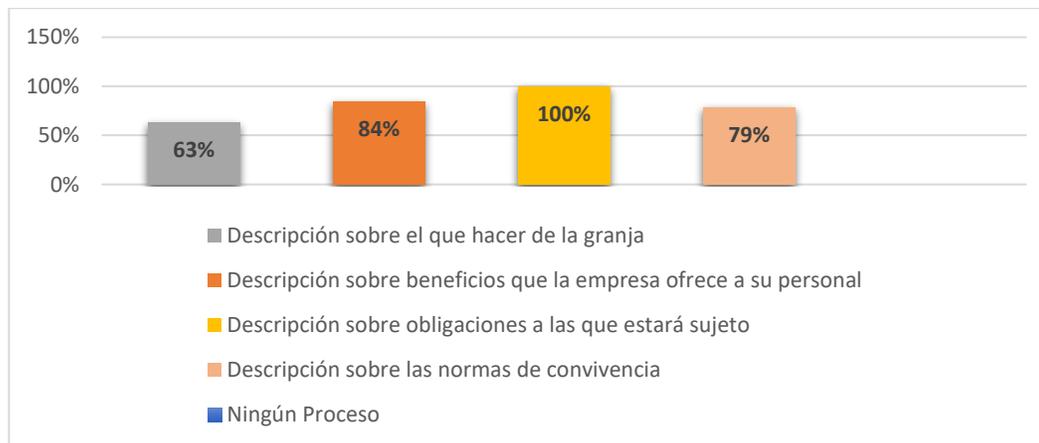
Pregunta N° 3: De los siguientes procesos generales, señale los que le fueron brindados al momento de ingresar a la granja. (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Determinar si la empresa brinda al empleado orientación general sobre los procesos generales.

Tabla N° 3

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Descripción sobre el que hacer de la granja	12	63%
Descripción sobre beneficios que la empresa ofrece a su personal	16	84%
Descripción sobre obligaciones a las que estará sujeto	19	100%
Descripción sobre las normas de convivencia	15	79%
Ningún Proceso	0	

Gráfica N° 3



Interpretación:

Se determinó que se describió al 100% de los encuestados las obligaciones que estarán sujetos, al 84% le especificaron los beneficios que la empresa ofrece a su personal, en cuanto a las normas de convivencia se las describieron al 79%, y al 63% le dieron a conocer sobre el que hacer de la organización, lo que indica que la granja brinda al empleado orientación general sobre los procesos generales; sin embargo, no cuenta con un proceso definido de inducción del personal.

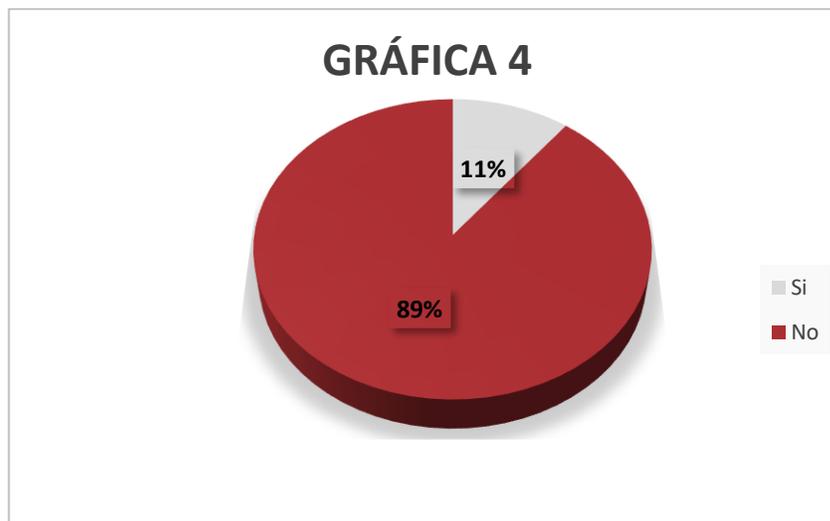
Pregunta N° 4: ¿Sabe si la empresa cuenta con lineamientos básicos administrativos para su desarrollo?

(Respuesta Negativa, pase a pregunta 6)

Objetivo: Identificar si los empleados reconocen las directrices de la organización.

Tabla N° 4

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	2	11%
No	17	89%
Total	19	100%



Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 89% de los empleados respondieron que no conocen los lineamientos básicos administrativos y el resto afirmaron saberlos, por lo que se evidencia que los trabajadores en su mayoría no reconocen las directrices de la empresa.

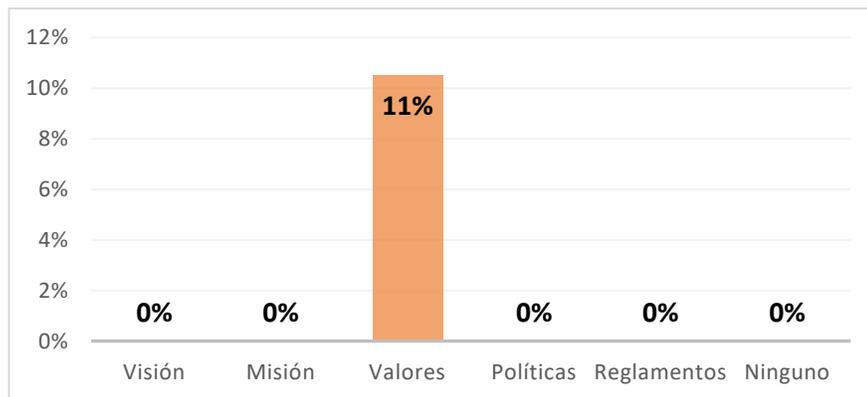
Pregunta N° 5: ¿Cuáles de los siguientes aspectos básicos administrativos conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Indagar cuales son los aspectos básicos administrativos con los que cuenta la organización y que sabe el empleado.

Tabla N° 5

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Visión	0	0%
Misión	0	0%
Valores	2	11%
Políticas	0	0%
Reglamentos	0	0%
Ninguno	0	0%

Gráfica N° 5



Interpretación:

Del total de encuestados el 11% manifestaron saber que la empresa tiene lineamientos básicos administrativos, indicando que solamente conocen los valores que caracterizan la organización, poniendo de manifiesto que no cuentan con los demás elementos que componen la filosofía organizacional.

Pregunta N° 6: ¿Firmó contrato de trabajo al ingresar a la empresa?

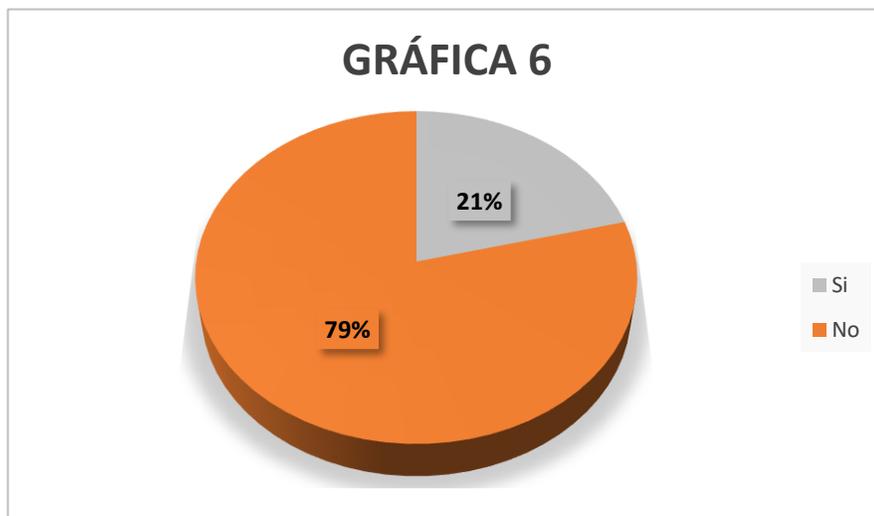
(Responde Sí, pase a pregunta 8)

Objetivo: Averiguar si la entidad establece una vinculación formal con los empleados en relación a sus derechos y obligaciones como patrono.

Tabla N°6

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	4	21%
No	15	79%
Total	19	100%

Gráfica N°6



Interpretación:

El 79% del personal afirma que la granja no ha establecido una vinculación formal por medio de un contrato de trabajo que les especifiquen los derechos y obligaciones, y el resto asevero que sí; lo que indica que no existe un documento en el que se especifiquen las condiciones bajo las cuales los trabajadores llevaran a cabo sus tareas así como también la derivación de sus derechos.

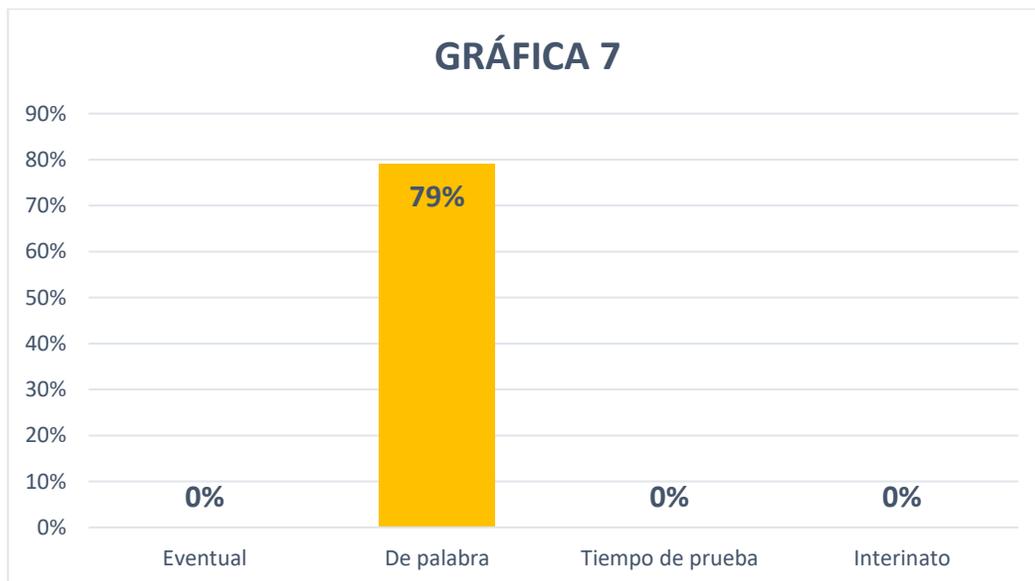
Pregunta N°7: ¿Sabe usted bajo que condición está trabajando en la empresa?

Objetivo: Identificar el proceso que utiliza la entidad para contratar a las personas.

Tabla N° 7

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Eventual	0	0%
De palabra	15	79%
Tiempo de prueba	0	0%
Interinato	0	0%

Gráfica N° 7



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, el 79% de los encuestados, mismo que manifestaron no haber firmado contrato; especificó que ha sido contratado de palabra, es decir que son indefinidos y no están establecidas las condiciones en las que se va a efectuar la relación laboral convenida entre trabajador y empleador.

Pregunta N° 8: ¿Conoce usted las actividades pertenecientes al puesto que desempeña?

(Respuesta Negativa, pase a pregunta 10)

Objetivo: Identificar si conocen las obligaciones inherentes al puesto asignado.

Tabla N° 8

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Gráfica N°8



Interpretación:

El total de las unidades de análisis afirmaron conocer las obligaciones inherentes al puesto asignado, dejando en evidencia el compromiso de las directrices de la empresa en dar a conocer a cada empleado las actividades correspondientes a desempeñar.

Pregunta N° 9: ¿De qué manera hicieron de su conocimiento las actividades que debe desempeñar?

Objetivo: Determinar la existencia de una forma de describir de proceder del empleado.

Tabla N° 9

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Verbal	19	100%
Escrita	0	0%
Total	19	100%

Gráfica N° 9



Interpretación:

Todos los encuestados aseguraron que la forma en que la gerencia da a conocer las actividades que debe desempeñar cada empleado de acuerdo a su puesto de trabajo es de manera verbal, en ese sentido, se puede determinar que los trabajadores no tienen definidas por escrito las tareas que deben realizar.

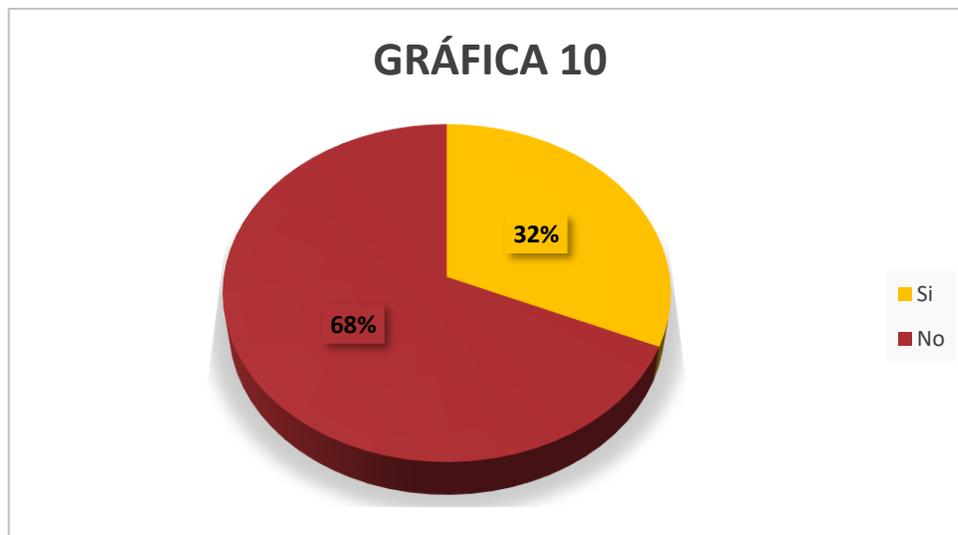
Pregunta N° 10: ¿Sabe usted si su jefe inmediato o gerente de la granja evalúa su desempeño?
(Respuesta NO, pase a pregunta 12)

Objetivo: Determinar la existencia de un proceso de evaluación del desempeño

Tabla N° 10

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	6	32%
No	13	68%
Total	19	100%

Gráfica N° 10



Interpretación:

El 68% de los encuestados respondieron que no saben sobre la aplicación de alguna evaluación del desempeño de sus actividades, sin embargo, el 32% afirma lo contrario, por lo que se infiere en que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño, que le permita determinar el grado de cumplimiento de los empleados en relación con sus obligaciones.

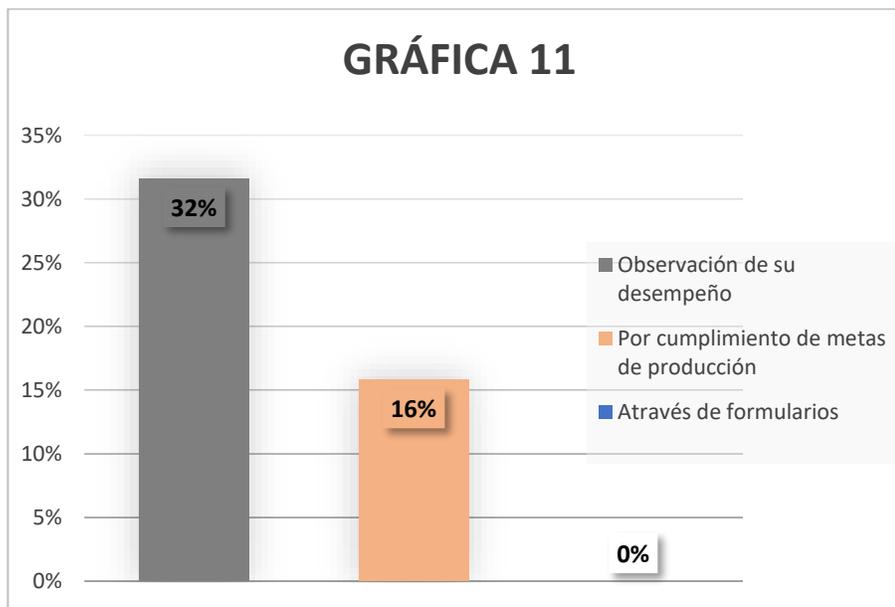
Pregunta N° 11: ¿De qué forma su jefe inmediato ha evaluado su desempeño? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Averiguar qué metodología emplea la organización para evaluar el desempeño del empleado.

Tabla N° 11

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Observación de su desempeño	6	32%
Por cumplimiento de metas de producción	3	16%
A través de formularios		0%

Gráfica N° 11



Interpretación:

El 32% del total de encuestados manifestó que evalúan su desempeño por medio de la observación y el 16% enfatizo en que se determina a partir del cumplimiento de metas de producción, manifestando que no utilizan un proceso sistemático y periódico que sirva

para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de los colaboradores.

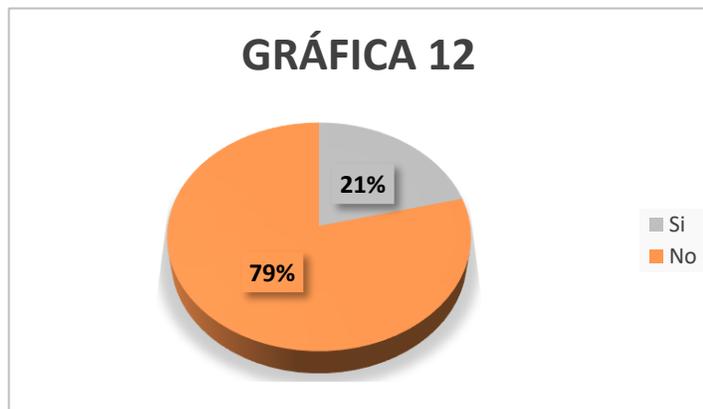
Pregunta N° 12: ¿Recibe algún tipo de incentivo que lo impulse a mejorar el rendimiento de su trabajo? (Respuesta NO, pase a pregunta 14)

Objetivo: Indagar si la entidad incentiva a sus empleados para que desarrollen mejor su trabajo.

Tabla N° 12

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	4	21%
No	15	79%
Total	19	100%

Gráfica N° 12



Interpretación:

El 79% de los empleados encuestados aseguraron que no les brinda incentivos que mejoren el rendimiento de su trabajo, y el resto afirmaron lo contrario, es decir que, para sus colaboradores, la empresa no estimula ni reconoce el esfuerzo de su trabajo con incentivos económicos y no económicos que impulsen al logro de metas.

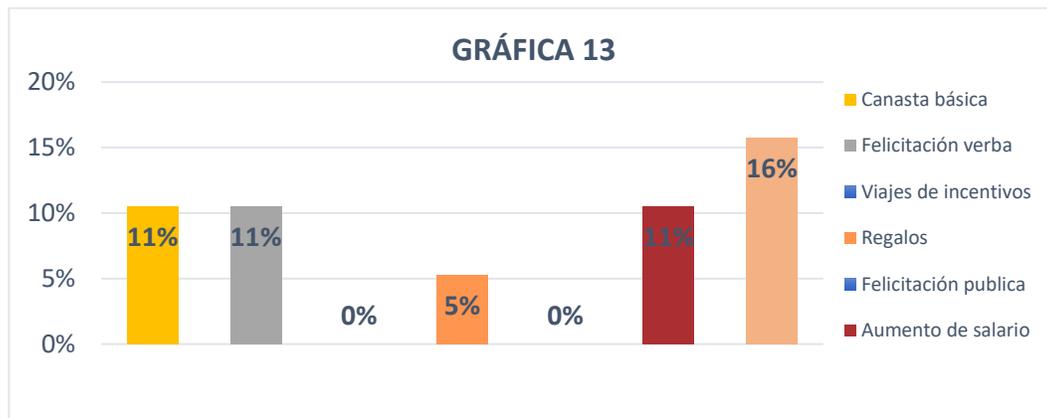
Pregunta N° 13: De las siguientes alternativas, seleccione cuales incentivos recibe. (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Identificar cuáles son los incentivos con los que la empresa motiva el esfuerzo laboral de sus empleados.

Tabla N° 13

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Canasta básica	2	11%
Felicitación verbal	2	11%
Viajes de incentivos		0%
Regalos	1	5%
Felicitación publica		0%
Aumento de salario	2	11%
Ascenso de puesto de trabajo	3	16%

Gráfica N° 13



Interpretación:

Del total de encuestados, el 16% indican que el ascenso de puesto de trabajo es un incentivo, seguido por las canastas básicas, la felicitación verbal y el aumento de salario con un 11% respectivamente, y solamente un 5% recibe regalos, dejando de manifiesto que las iniciativas por parte de la empresa para motivar a sus colaboradores son escasas.

Pregunta N° 14: ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar para la empresa, ha tenido la oportunidad de desarrollarse en otro puesto de trabajo?

(Responde Sí, pase a pregunta 16)

Objetivo: Determinar si la entidad cuenta con incentivos internos para generar desarrollo personal.

Tabla N° 14

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	5	26%
No	14	74%
Total	19	100%

Gráfica N° 14



Interpretación:

Del total de empleados un 74%, respondieron que durante el tiempo que tienen de servicio no han tenido la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, mientras que el resto afirma lo opuesto, dejando de manifiesto que existe bastante rotación periódica de su personal y poca adaptabilidad al puesto, además de impedir que el empleado se motive a superarse.

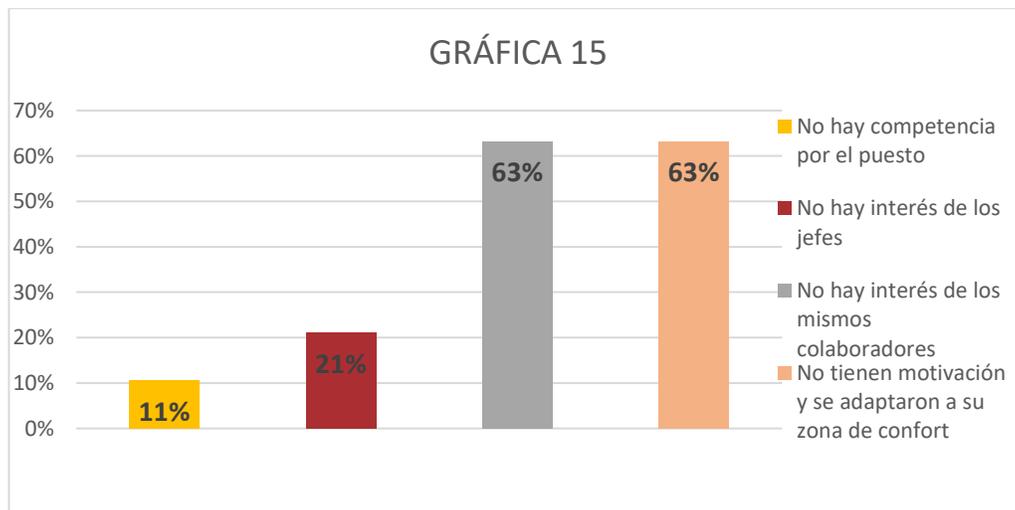
Pregunta N° 15: ¿Por qué razón considera usted que la entidad no ha brindado ninguna oportunidad para desarrollarse en otro puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar las razones por las cuales no se ha implementado un desarrollo personal.

Tabla N° 15

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
No hay competencia por el puesto	2	11%
No hay interés de los jefes	4	21%
No hay interés de los mismos colaboradores	12	63%
No tienen motivación y se adaptaron a su zona de confort	12	63%

Gráfica N° 15



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, el 63% considera no tener interés ni motivación necesarias, seguido por la falta de interés con el 21% y el resto considera no tener las competencias para el puesto, por lo que se define que, aunque la empresa implementa alguna herramienta que incentive a sus empleados internos, no se dispone del interés y voluntad de los mismos en superarse debido a que se sienten satisfechos en su zona de confort.

Pregunta N° 16: ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la empresa para mejorar las labores?

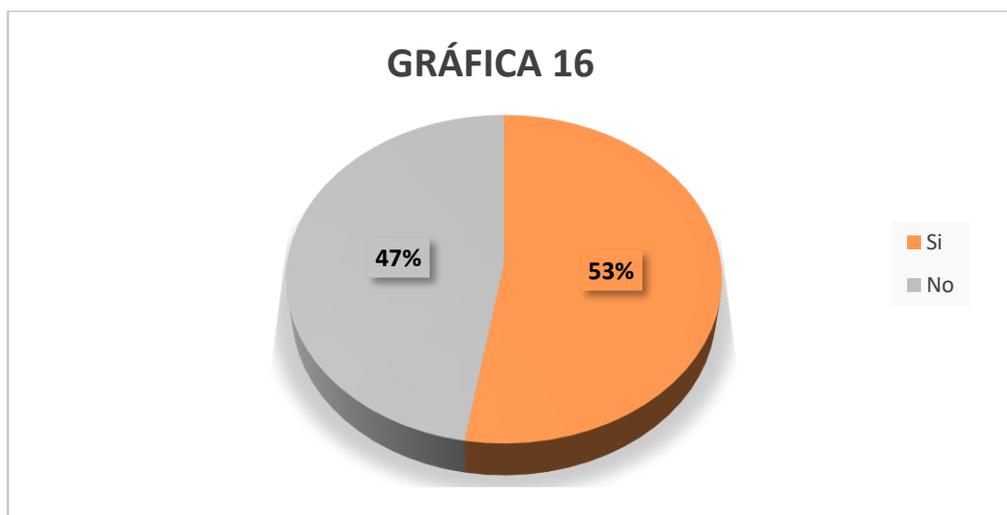
(Responde No, pase a pregunta 18)

Objetivo: Indagar si la granja es consecuente en desarrollar el conocimiento y habilidades de su personal.

Tabla N° 16

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	10	53%
No	9	47%
Total	19	100%

Gráfica N° 16



Interpretación:

Un 53% de empleados respondieron que a lo largo de su tiempo de servicio han recibido algún tipo de capacitación que contribuya al desempeño eficiente de su trabajo, y 47% restante manifiesta lo contrario, por lo que se concluye que la granja ha brindado a la mitad de su personal capacitación, con los cuales han fortalecido sus habilidades, aumentando su grado de conocimiento, al mismo tiempo que aportan al desarrollo personal y profesional de los mismos.

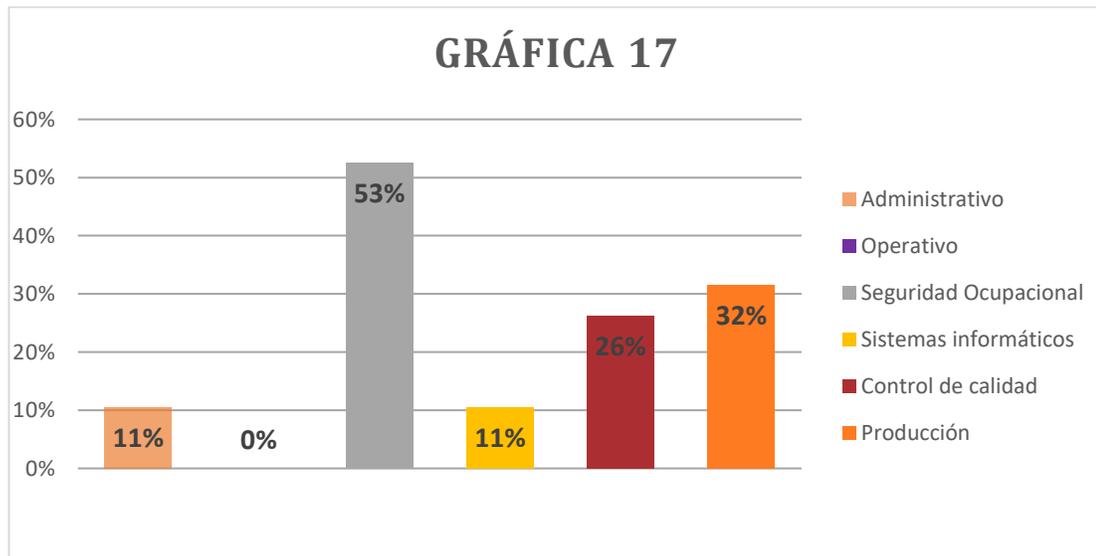
Pregunta N° 17: En qué áreas ha sido capacitado.

Objetivo: Identificar las áreas de capacitación proporcionadas por la organización al personal.

Tabla N° 17

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Administrativo	2	11%
Operativo		0%
Seguridad Ocupacional	10	53%
Sistemas informáticos	2	11%
Control de calidad	5	26%
Producción	6	32%

Gráfica N° 17



Interpretación:

Del total de los empleados, el 53% coincide que la capacitación que más se les imparte es en seguridad ocupacional, un 32% indicó que se les capacita en temas de producción, un 26% en Control de Calidad, dejando de manifiesto el desinterés en el área administrativa, ya que el 11% del total de sujetos de estudio manifestó haber sido capacitado en temas administrativos y sistemas informáticos.

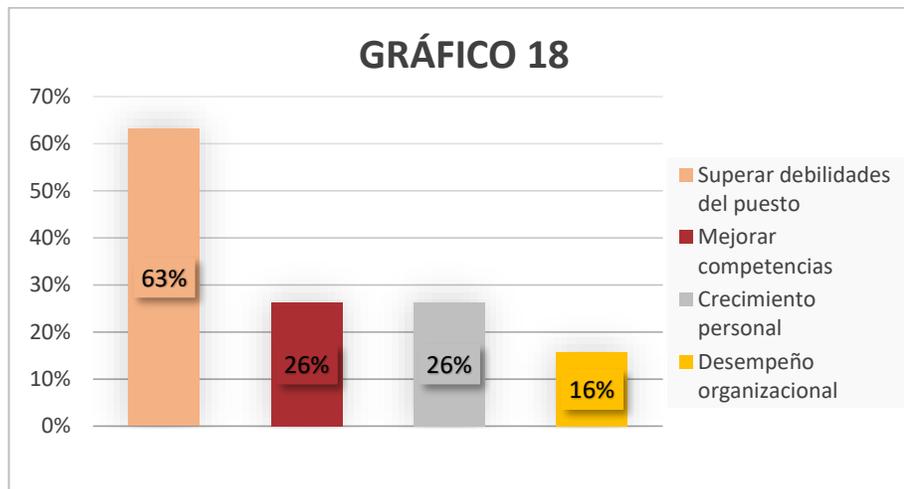
Pregunta N° 18: ¿Qué beneficios considera usted que obtuvo de las capacitaciones brindadas por parte de la empresa?

Objetivo: Indagar sobre los beneficios que proporcionan las capacitaciones que facilita la organización.

Tabla N° 18

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Superar debilidades del puesto	12	63%
Mejorar competencias	5	26%
Crecimiento personal	5	26%
Desempeño organizacional	3	16%
Total	25	

Gráfica N° 18



Interpretación:

De los que respondieron que si habían sido capacitados, el 63% de los empleados coincide en que las capacitaciones recibidas, han contribuido esencialmente a superar las debilidades del puesto, un 26% considera que se mejoran las competencias y a la vez obtienen crecimiento personal, dejando en evidencia que el desempeño organizacional es quien tiene menor relevancia.

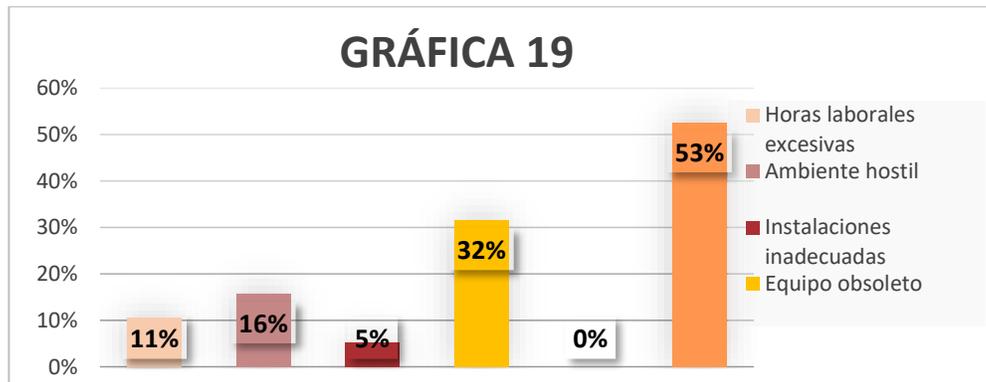
Pregunta N° 19: ¿Qué aspectos negativos dificultan el desempeño de sus actividades? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Indagar qué aspectos del clima organizacional afecta el desempeño laboral.

Tabla N° 19

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Horas laborales excesivas	2	11%
Ambiente hostil	3	16%
Instalaciones inadecuadas	1	5%
Equipo obsoleto	6	32%
Tratos preferenciales		0%
Ninguno	10	53%

Gráfica N° 19



Interpretación:

El 53% del total de los sujetos de estudio indica que ninguno de los aspectos mencionados en el cuestionario influye negativamente en el clima organizacional, sin embargo, el 32% manifiestan que el equipo obsoleto es un impedimento que afecta la productividad, seguido del ambiente hostil con un 16% y las horas laborales excesivas que representan un 11% y solamente un 5% considera que las instalaciones inadecuadas dificultan el desempeño de sus actividades.

Pregunta N° 20: ¿Cómo resuelven los desacuerdos que se presentan en su área de trabajo?
(Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Identificar la manera de resolver problemáticas que se presentan en el área de trabajo.

Tabla N° 20

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
A través del diálogo	12	63%
Con ayuda de compañero		0%
Por intervención de los jefes	4	21%
Aplicación de sanciones correctivas	3	16%
Total	19	100%

Gráfica N° 20



Interpretación:

Del total de empleados el 63% coincide que, para resolver conflictos, el diálogo es la manera más práctica y eficiente, indicando que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo, un 21% asegura que en algunos casos se requiere intervención por parte de los jefes y un 16% afirma que de ser necesario se implementan sanciones, dejando en evidencia que cuando se presentan inconvenientes tratan de resolverlos entre el mismo personal favoreciendo el buen clima laboral.

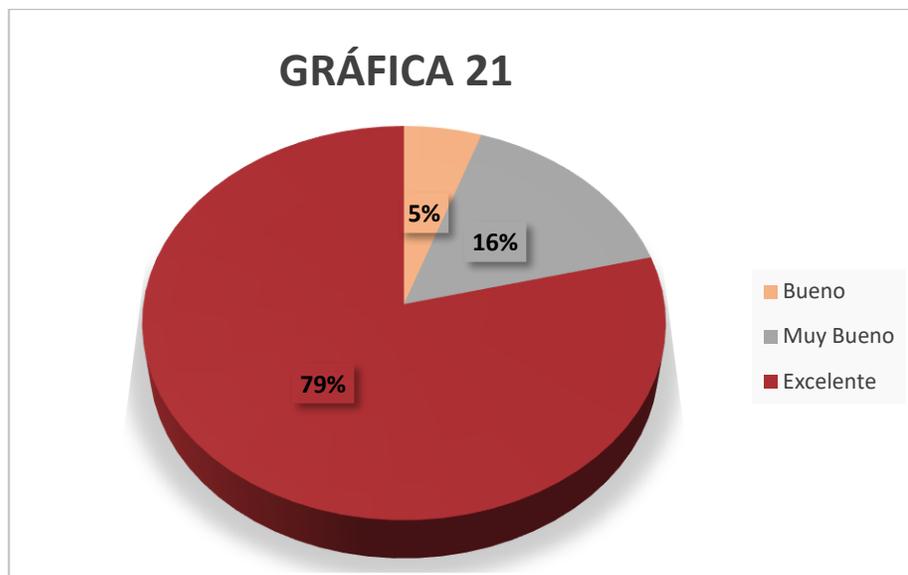
Pregunta N° 21: ¿Cómo es la comunicación entre usted y las jefaturas?

Objetivo: Establecer el nivel de diálogo y comunicación entre las líneas de mando.

Tabla N° 21

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Bueno	1	5%
Muy Bueno	3	16%
Excelente	15	79%
Total	19	100%

Gráfica N° 21



Interpretación:

Se determinó que el 79% de los encuestados considera que la comunicación que existe con los jefes inmediatos es excelente, el 16% opina que es muy buena y solamente un 5% la califica como buena, lo que indica que existe una comunicación interna aceptable por los empleados, ya que es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, y a la vez genera motivación de trabajo en equipo, mejorando la competitividad de la organización.

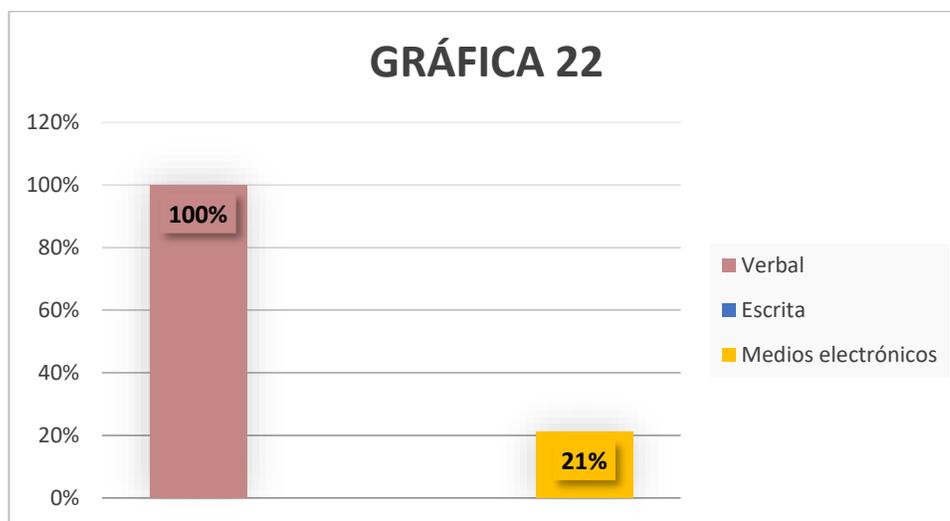
Pregunta N° 22: ¿Cuáles son los medios que utiliza la jefatura para comunicarse con usted?
(Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Definir las formas de comunicación utilizada dentro de la organización con su personal

Tabla N° 22

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Verbal	19	100%
Escrita		0%
Medios electrónicos	4	21%

Gráfica N° 22



Interpretación:

Según los resultados, las jefaturas comunican decisiones, indicaciones y sugerencias de manera verbal al 100% de los empleados, sin embargo, el 21% afirma que las directrices de la entidad se auxilian de medios electrónicos para comunicarse, dejando en evidencia que de todo lo comunicado a los trabajadores, no existe evidencia documentada, que evite las malas interpretaciones.

Pregunta N° 23: ¿Se siente satisfecho de pertenecer a la empresa Granja San Diego SA de CV?
(Respuesta Sí, fin del cuestionario y gracias por su colaboración)

Objetivo: Evaluar si el empleado se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo.

Tabla N° 23

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Gráfica N° 23



Interpretación:

El 100% de los empleados asegura sentirse satisfecho de pertenecer al equipo de trabajo de la empresa, lo que indica que la organización le transmite bienestar y seguridad respecto a su trabajo, lo cual es determinante para la motivación ya que contribuye a la mejora del desempeño laboral.

ANEXO 04:

Resumen de la entrevista dirigida a Propietario y Gerente General

PREGUNTA	OBJETIVO	RESPUESTAS	SUSTENTACIÓN	RETROALIMENTACIÓN
<p>¿De qué manera determinan las necesidades de nuevo personal en las diferentes áreas de la empresa? (Puede seleccionar más de una opción)</p>	<p><i>Indagar cuáles son los factores que determinan la necesidad de nuevo personal</i></p>	<p>Propietario: Opción C: Es una empresa que va en crecimiento Opción D: Demora en los procesos productivos</p>	<p>De hecho, las necesidades han venido surgiendo de forma empírica como una mezcla de todo lo que acaba de mencionar, por ejemplo, año con año he venido creciendo con el negocio y cada vez necesito contar con gente dispuesta a trabajar en lo que se necesite, aquí no le doy un trabajo en específico si no que se adapten a lo que hay día a día. También cuando veo que no hay movimiento eficiente para sacar los pedidos, busco gente por temporada para que me echen la mano y me ayuden a ser más rápido las entregas.</p>	<p>Debido a que es una organización que va en crecimiento, requiere de nuevo personal, sobre todo en el área de producción, cuando los empleados están sobrecargados, lo que establece la necesidad de contratar empleados para cumplir con las metas de producción y así evitar demora en los procesos y de esta manera efectuar los pedidos a los clientes</p>
		<p>Gerente General Opción A: Empleados sobrecargados Opción C: Es una empresa que va en crecimiento</p>	<p>La necesidad de nuevo personal en muchas ocasiones se ha dado en el área de clasificación debido a mucho trabajo, los empleados encargados de la clasificación de los huevos no pueden terminar en el tiempo establecido por la sobrecarga de trabajo, lo que determina la necesidad de contratar más empleados para cumplir con la producción, además de ser una entidad en crecimiento conforme a la expansión del mercado.</p>	
<p>¿Qué medios de comunicación utilizan para convocar a nuevos candidatos? (Puede seleccionar más de una opción)</p>	<p><i>Investigar cuales son los medios de comunicación que la empresa utiliza para convocar a los nuevos candidatos</i></p>	<p>Propietario: Opción B: Divulgación con amigos y conocidos</p>	<p>Honestamente, toda mi vida me he llevado bien con la gente y varios han aprovechado para solicitarme trabajo, como le digo la mayoría de la gente que trabaja aquí no les pido nada más que el deseo de ganarse la vida y la responsabilidad de cumplir lo que se les pide. Por lo mismo no tengo un método o</p>	<p>La granja utiliza la comunicación verbal para convocar a nuevos candidatos, auxiliándose de las buenas relaciones personales del</p>

			<p>una vía para contratar a alguien sino más bien dispongo de gente que yo conozco o si no encuentro a alguien que me convenza hablo con amistades para que me recomienden, usted sabe que siempre hay gente dispuesta a trabajar. Podría decirle que contrato a gente que ni sabe para qué es buena, pero en el camino se van dando cuenta.</p>	<p>propietario, ya que su interacción con los habitantes de la comunidad les da la confianza para acercarse a solicitar empleo en la entidad, agregando la divulgación con amigos y conocidos les permite contar con empleados responsables y comprometidos con la entidad.</p>
		<p>Gerente General Opción B: Divulgación con amigos y conocidos</p>	<p>Es más práctico convocar a nuevos empleados por divulgación de amigos y conocidos por el rubro de la organización, ya que no se necesita de mano de obra muy calificada, pero sí que tengan el conocimiento sobre el proceso, cuidado y alimentación de aves de corral.</p>	
<p>¿Desarrolla procesos para incorporar personal en la empresa?</p>	<p><i>Investigar si la empresa desarrolla procesos para incorporar personal.</i></p>	<p>Propietario: Opción: No</p>	<p><i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que no, entonces no se indagó más allá.</i></p>	<p>Existe una contradicción en cuanto al desarrollo de procesos para la incorporación de los empleados, ya que hoy en día la persona encargada del personal es la Gerente General, y el propietario en las ocasiones que interviene lo hace de manera empírica.</p>
		<p>Gerente General: Opción: Sí</p>	<p><i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que sí, en la siguiente pregunta se sustenta su respuesta.</i></p>	

¿Cómo se realiza el proceso de incorporación de personal a la organización?	<i>Identificar si la empresa emplea los procesos de reclutamiento y selección de personal.</i>	Propietario:	<i>Debido a la respuesta que se obtuvo en la pregunta anterior, no da la pauta para indagar su respuesta.</i>	La persona delegada en tomar las decisiones con respecto al personal es la Gerente General, por lo que la manera en que realiza el proceso de incorporación es de manera verbal, explicándoles las actividades y responsabilidades que adquieren al momento de formar parte del equipo de trabajo.
		Gerente General:	Se les explica de manera verbal sus obligaciones de acuerdo al puesto en el que se les está contratando, sobre todo cuando las personas no tienen conocimientos previos de lo que deben realizar, aunque hay ocasiones que el trabajador ya tiene conocimientos o experiencia, pero siempre se les explica de manera verbal.	
¿Cuándo realizan contrataciones de nuevo personal, firman contrato de trabajo?	<i>Averiguar si la organización establece una vinculación formal con los empleados en relación a sus derechos y obligaciones como patrono.</i>	Propietario: Opción: Sí	Esto de los contratos no lo implementamos desde el inicio, se hizo un tiempo después que la granja se formalizó legalmente.	Para establecer los derechos y obligaciones con los empleados la empresa no cuenta con un contrato individual de trabajo, sin embargo, con el transcurso de los años lo han implementado, aunque no con la importancia que deberían y en la actualidad no todo el
		Gerente General: Opción: No	<i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que no, entonces no se indagó más allá.</i>	

				personal tiene una vinculación formal entre empleado y empleador.
¿De no firmar un contrato, de qué manera establecen un vínculo formal con sus colaboradores?	<i>Identificar el mecanismo por el cual la empresa establece un vínculo formal con su personal.</i>	Propietario:	<i>Debido a la respuesta que se obtuvo en la pregunta anterior, no da la pauta para indagar su respuesta.</i>	Al no firmar un contrato de trabajo, el mecanismo utilizado por la Gerente General, siendo la persona encargada de la contratación de los empleados es entablando un dialogo, en el cual se establecen obligaciones y derechos para el trabajador.
		Gerente General:	Para establecer un vínculo formal con los empleados se hace de manera verbal, se conversa con los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones dentro de la entidad.	
¿El nuevo personal es sometido a un proceso de inducción?	<i>Determinar si en la organización se ejecuta algún proceso referente a la inducción del personal.</i>	Propietario: Opción: No	No se les brindo como tal porque desde el primer día de trabajo de un solo se van a apoyar a los demás y entre todos le van enseñando como es que se hacen las cosas por acá, lo que si les hace mención es que tienen condiciones salubres e higiénicas por ejemplo sanitarios lavables en cada área de trabajo, la mayoría de ellos gozan de mi confianza y saben que en cualquier situación que se encuentren pueden decirme para ver en que se les apoya.	La empresa realiza proceso de inducción al personal, aunque no de manera general, ya que se limitan mostrando únicamente el lugar donde el empleado efectuará sus actividades laborales, además de

		Gerente General: Opción: Sí	Se les muestra el área donde estarán desarrollando las actividades correspondientes a su puesto de trabajo y se les explica de quien o quienes recibirá ordenes e indicaciones, además de mencionarles que con el tiempo pueden ocupar otro puesto de trabajo según lo considere su jefe inmediato, la gerencia o el propietario.	explicarles cuales son las jefaturas en la entidad, evidentemente al carecer de un manual de bienvenida no se le brinda una inducción completa.
¿De qué manera les explican a los empleados las responsabilidades que están bajo el puesto que desempeñan?	<i>Averiguar la existencia del establecimiento de una metodología para desempeñar sus tareas.</i>	Propietario: Opción: Verbal	Durante mi tiempo de patrono siempre fueron verbalmente, por ejemplo, en las mañanas que era donde hacia mi rutina de visita en las instalaciones siempre les decía que hacer a los encargados y ya por la tarde verificaba que las cosas se hubiesen hecho, aunque hoy en día mi hija es quien da las indicaciones y sé que lo hace por medio de su teléfono o en WhatsApp y como depende de lo que se necesite día con día es que saben un poco de todo lo que aquí se hace.	Para dar a conocer a los empleados las responsabilidades correspondientes a su puesto de trabajo lo hacen de manera verbal, considerando que de esta manera las instrucciones diarias no se malinterpretan, ya que se explican directamente al encargado de cada área, y estos tienen la obligación de transmitir las a sus subordinados.
		Gerente General: Opción: Verbal	Para hacer del conocimiento a los empleados sobre las responsabilidades que están bajo el puesto que desempeñan se hace de manera verbal, explicándoles las actividades que deben realizar, ya que se considera que de esta manera no hay distorsión en cuanto a la información proporcionada.	

¿Realizan algún tipo de evaluación del desempeño a los empleados?	<i>Saber sobre la existencia de evaluación del desempeño de los empleados</i>	Propietario: Opción: No	Si cumplen al cien las tareas que se les encomiendan, considero suficiente como para catalogarlo de excelente desempeño.	La observación es el único método para evaluar el desempeño, sobre todo al personal operativo, tampoco lo hacen frecuente y no requieren de varios criterios para determinar el nivel de eficiencia de cada empleado.
		Gerente General: Opción: Sí	La evaluación del desempeño se realiza por medio de la observación y se hace con mayor frecuencia a los empleados que están en el área de producción.	
¿Proporcionan algún tipo de incentivo que motive a sus colaboradores a realizar de mejor manera su trabajo?	<i>Indagar si la entidad incentiva a sus empleados para que desarrollen mejor su trabajo.</i>	Propietario: Opción: Sí	Independientemente de las ventas que puedo obtener que a veces son buenas y a veces no, nunca les he bajado el salario a mis empleados trato de entre mis compromisos sacarles primero el salario porque creo que con eso les brindo la seguridad que cuentan con empleo y que independientemente de las ventas cuentan con su pago y eso me garantiza que no afecta su desempeño.	Los empleados del área operativa (encargados del cuidado y alimentación de gallinas) reciben incentivo monetario
		Gerente General: Opción: No	Por el momento no lo hemos considerado, sin embargo, en algunas ocasiones al personal que está a cargo de la alimentación de las aves se les ha incentivado económicamente, pero de manera general, en todo el personal no se les da ningún tipo de incentivo.	

Mencione cuales son los incentivos que generalmente se les proporcionan a los empleados:	<i>Identificar los incentivos que otorga la jefatura a sus empleados.</i>	Propietario: Opción A: Canasta Básica	Les damos canasta a fin de año, también cartoneros de huevo y gallinas.	A los empleados se les obsequia canasta navideña, pero esto no es de manera recurrente, sino a fin de año.
		Gerente General:	<i>Debido a la respuesta que se obtuvo en la pregunta anterior, no da la pauta para indagar su respuesta.</i>	
¿La empresa cuenta con un programa de capacitación?	Identificar si la empresa está comprometida con el desarrollo del conocimiento de sus colaboradores.	Propietario: Opción: Sí	<i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que sí, en la siguiente pregunta se sustenta su respuesta.</i>	Existe una contradicción entre las jefaturas debido a que probablemente no tienen identificado la necesidad de desarrollar el talento de su personal, aunque si son receptivos y aprovechan oportunidades de capacitación que ofrezcan sus proveedores.
		Gerente General: Opción: No	<i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que no, entonces no se indagó más allá.</i>	

Explique en qué consiste el programa que desarrollan para las capacitaciones	Saber el programa que desarrollan para capacitar al personal.	Propietario:	No han sido muchos, pero los que se han brindado han sido de INSAFORP que en la mayoría de casos han sido en temas de seguridad ocupacional y previsión de riesgos en el trabajo. También algunos de nuestros proveedores han dado capacitaciones sobre el uso de las vacunas en las pollitas.	El personal no recibe capacitaciones especializadas en su área de trabajo, en su mayoría son de manera general sobre seguridad ocupacional
		Gerente General:	<i>Debido a la respuesta que se obtuvo en la pregunta anterior, no da la pauta para indagar su respuesta.</i>	
¿Por qué no cuenta con un programa de capacitación?	Indagar porque motivo la empresa no cuenta con un programa de capacitación.	Propietario:	<i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que sí, en la pregunta anterior se sustenta su respuesta.</i>	Uno de los motivos más importantes del porqué no se implementa un programa de capacitación es el factor económico y el otro motivo es que no se requiere conocimiento técnico ni estudios previos al menos para el área operativa, por lo tanto, si un empleado es asignado a un departamento de la dicha área, no requerirá mayor especialización
		Gerente General: Opción A: Consume tiempo Opción B: No existe disponibilidad de recursos financieros	Debido a que la granja va en crecimiento no se cuenta con recursos financieros para implementar programas de capacitación, y a la vez se considera que consume tiempo, ya que no se cuenta con personal que este a tiempo completo para llevar a cabo todas las actividades relacionadas a la implementación de programas de capacitación.	

Ofrecen a su personal la oportunidad de ascenso	Determinar si la empresa cuenta con plan de carrera profesional.	Propietario: Opción: No	Aquí no hay mucha oportunidad de ascenso porque no se requieren muchos requisitos para obtener trabajo, por lo mismo la mayoría de los empleados no tienen un nivel educativo elevado, creo que la mayoría no llega ni al noveno grado y los que sí tienen bachillerato son los motoristas. A diferencia de ellos quienes si tienen un título universitario son mis hijas y mi yerno quienes en un futuro van a heredar mi negocio, o sea se van a convertir en las próximas dueñas y eso que ya son accionistas y trabajan dentro de mi organización porque por ellas pago Seguro social y AFP.	La oportunidad de crecimiento profesional en la granja es mínima, debido a que para el área operativa (que es donde más empleados laboran) no hay mucha posibilidad de realizar tareas diferentes a las que ya tienen asignadas
		Gerente General: Opción: Sí	Los empleados cuando ingresan a la empresa en su gran mayoría son de manera eventual con el transcurso del tiempo se adaptan al trabajo y se les deja de manera indefinida, y según su desempeño se les da la oportunidad de ascenso, tomando en consideración el interés de cada empleado por crecer dentro de la entidad.	
¿Qué criterios toman en cuenta para conceder un ascenso	Identificar los criterios que utiliza la empresa para	Propietario:	<i>Debido a la respuesta que se obtuvo en la pregunta anterior, no da la pauta para indagar su respuesta.</i>	un ascenso se puede dar siempre y cuando el empleado posea

de puesto a sus colaboradores?	otorgar ascensos a sus empleados.	Gerente General: Opción A: Tiempo de servicio Opción C: Productividad Opción E: Experiencia	Si el empleado tiene bastante tiempo de servicio en la granja ha adquirido conocimientos sobre las diferentes actividades que se realizan, eso le permite obtener la experiencia en las distintas áreas de la granja, además de ser más productivo en la organización por lo que esos criterios son fundamentales para conceder un ascenso de puesto de trabajo.	suficiente tiempo de servicio, lo que les permite obtener experiencia y habilidades para llevar a cabo sus tareas de forma eficiente.
¿Cuál es el proceso que desarrolla para determinar las necesidades de capacitación y la frecuencia de aplicación del mismo?	Saber la necesidad de capacitación del personal.	Propietario:	Aquí damos capacitación cuando nos lo piden de otras empresas o instituciones que sugieren que se debe capacitar al personal en alguna área; así que no tenemos un proceso como tal.	La organización confirma que las capacitaciones siempre son enfocadas en el área de producción y aprovechan cualquier oferta, sin embargo, no realizan ningún diagnóstico que les permita conocer que áreas de toda la granja requieren capacitación para mejorar los procesos tanto administrativos como productivos.
Gerente General:	Por la actividad económica de la empresa se determina que son necesarias las capacitaciones sobre bioseguridad para proporcionar al personal conocimientos indispensables para y evitar accidentes laborales y mantenernos en buen estado y la frecuencia de aplicación sería por lo menos dos veces al año.			

Mencione cuales aspectos negativos considera que inciden en el desempeño del trabajo de sus empleados	<i>Indagar sobre como el clima organizacional afecta el desempeño laboral.</i>	Propietario: Opción F: Ninguno	Trato que mis empleados se sientan bien, y cuando se ha dado una que otra diferencia siempre tratamos de llegar a un punto medio en el cual ambos lleguemos a acuerdos, a todos los tratos por igual, todos me responden con buen trabajo así que no creo que haya algún aspecto negativo que de verdad influye en el desempeño de mi gente.	El clima laboral que ofrece la organización aparentemente es aceptable, aunque el único aspecto que incide en el desempeño laboral es el ambiente hostil, afortunadamente las diferencias no repercuten directamente en el trabajo pues como comentan, son capaces de solventarlas entre ellos mismos.
		Gerente General: Opción C: Ambiente Hostil	El ambiente hostil se da entre los mismos empleados, es propiciado por las diferencias que existen entre ellos mismos.	
¿Se les brindan a los empleados el equipo necesario para realizar sus actividades en su puesto de trabajo?	<i>Indagar si la entidad proporciona a sus empleados el equipo de protección adecuado.</i>	Propietario: Opción: Sí	Les damos mascarillas, botas, lámparas para la gente que hace turnos en la noche, a los motoristas yo les di dinero para que sacaran sus licencias para manejar.	Los directivos asumen el compromiso de proveer de equipo que resguarde la salud física de sus colaboradores, indicando cierto grado de seguridad ocupacional, lo que permite crear confianza y beneficio al clima laboral.
		Gerente General: Opción: Sí	Cada empleado tiene a su disposición el equipo necesario y adecuado para el desarrollo de su trabajo, ya que se considera que las herramientas y equipo a utilizar dentro de la empresa es responsabilidad del propietario y la gerencia.	

¿Qué estrategias implementan para comunicar a los empleados las decisiones emitidas por la dirección?	Identificar las estrategias implementadas para informar las decisiones de la dirección.	Propietario:	Siempre ha sido de forma verbal, les digo que hacer.	Definitivamente si le comunican a sus empleados sobre decisiones tomadas por Junta Directiva, transmiten la información de manera sencilla para una mejor comprensión, aunque eso implique que no haya un respaldo que en realidad se comunican las decisiones puesto que todo queda al aire.
		Gerente General:	La principal estrategia que se implementa para comunicar a los empleados las decisiones por las directrices de la entidad es haciendo reuniones mensuales con todo el personal, pero si las decisiones están relacionadas a un área en específico se convoca solamente a los empleados pertenecientes a esa área.	
Cuenta con algún tipo de sistema informático que le permita registrar datos sobre sus trabajadores.	<i>Determinar si la empresa cuenta con una base de datos sobre el personal.</i>	Propietario: Opción: No	<i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que NO, en la siguiente pregunta se sustenta su respuesta.</i>	Ambos sujetos de estudio ratifican que no existe un Sistema de Información de Recursos Humanos
		Gerente General: Opción: No	<i>De acuerdo a la intención de la pregunta, y como respondió que No, en la siguiente pregunta se sustenta su respuesta.</i>	

¿Estaría dispuesto en un futuro a implementar un sistema informático que le permita recopilar información de sus colaboradores?	Saber si la entidad está en la disposición de implementar un sistema informático de recurso humano.	Propietario: Opción: Sí	Claro que sí, uno debe estar dispuesto a mejorar y adaptarse a las nuevas generaciones y una de ellas es la tecnología que va haciendo que los negocios evolucionen. Así que por mi parte si se pudiera si invirtiera en sistemas así que me faciliten el pago de salario, los descuentos y todo eso.	Los representantes de la empresa están en toda la disposición de implementar un Sistema de Información de Recursos Humanos, lo que indica que existe la motivación suficiente por innovar sus procesos referentes al recurso humano.
		Gerente General: Opción: Sí	Estoy dispuesta si es factible, ya que considero que sería conveniente para almacenar información sobre los empleados.	
Bajo qué condiciones estaría dispuesto a implementar dicho sistema:	Identificar las condiciones que favorecerán la implementación de un sistema informático de recursos humanos.	Propietario: Opción C: Resultados a corto plazo	Siempre y cuando me de los resultados que espero y que me de resultados, el costo se va sacando, pero lo importante es que funcione.	Se han combinado dos aspectos claves que son Resultados a corto plazo y costo bajo, elementos esenciales, las cuales son condiciones que dificultan la implementación de un sistema si se quiere tomar en cuenta la eficiencia del mismo.
		Gerente General: Opción A: Bajo costo	Por el rubro de la empresa muchas veces se vende a bajos precios, lo que ocasiona pérdidas, debido a lo antes mencionado no se puede invertir en un sistema informático que sea de alto costo.	



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ANEXO 05:

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

MARCO LEGAL

MARCO CONCEPTUAL

POLÍTICAS DE SELECCIÓN

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ORIENTACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

EMPLEO DE FAMILIARES

IGUALDAD DE OPORTUNIDAD DE EMPLEO

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN

El presente manual, se fundamenta bajo el propósito de mejorar el proceso de reclutar y seleccionar el personal para la empresa Granja San Diego S.A de C.V. En ese sentido, se pretende establecer las bases para para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil que esté acorde a las aptitudes para cada puesto requerido, con lo cual se espera fortalecer la administración del personal y la productividad.

OBJETIVOS

- Disponer de un documento técnico que sirva de guía a la entidad, para identificar e incorporar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa.
- Establecer las herramientas técnico administrativas necesarias para llevar a cabo un proceso de reclutamiento objetivo, así como una selección de la persona idónea al puesto.

MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA

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

CÓDIGO DE TRABAJO

Contrato individual de trabajo

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

varios patronos, institución, organización o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Contenido del contrato individual de trabajo

Art. 23.- El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo;
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- 15) Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.

Período de prueba

Art. 28.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita. Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

MARCO CONCEPTUAL

Reclutamiento: Es el proceso sistemático de buscar y atraer personas de diversas ocupaciones y profesiones para que ofrezcan sus servicios a la Granja San Diego S.A de C.V, tomando en cuenta que deben poseer ciertas cualidades y características requeridas para satisfacer las exigencias de la organización.

Selección: Es un proceso sistemático, metódico y especializado, en el que se toma la decisión de quienes son las o los candidatos que reúnen las cualidades necesarias para ejercer un puesto.

Contratación: Es el proceso mediante el cual se formaliza la relación laboral en cumplimiento de las leyes laborales que rigen a la institución.

Inducción: Incluye tanto las actividades en las cuales, al nuevo empleado se le brinda información general acerca de la institución, su marco filosófico, sus mandatos legales, aspectos disciplinarios, administrativos y culturales, entre otros, así como el entrenamiento en las tareas específicas del puesto de trabajo.

Entrevista de Selección de Personal: La entrevista de selección es un diálogo sistemático y dirigido entre el entrevistador y el candidato; refleja información adicional sobre éste con



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

relación a su educación, experiencia, personalidad, entre otros, así como datos que servirán al empleador para llevar a cabo una mejor selección.

POLÍTICAS

Contratación de personal

- Ningún empleado de tiempo completo podrá laborar sin haber firmado un Contrato Individual de Trabajo.
- El periodo de prueba considerado es el mismo que establece el Código de Trabajo vigente en el país que es de 30 días.
- Dentro de los requisitos del puesto serán necesarias 2 recomendaciones (laboral, personal,).
- Los aspirantes deberán presentar sus Antecedentes Penales y policiales en original con vigencia de tres meses mínimo
- Presentar fotocopias de todos los títulos académicos obtenidos y/o constancia de estudio.

Orientación del nuevo empleado

- Todo nuevo empleado recibirá la inducción general por parte del Jefe del departamento de Recursos Humanos y luego una inducción por parte de un delegado del departamento para el que fue contratado. Se proveerá a la persona contratado(a) los manuales de Bienvenida y Descripción de Puestos. Posteriormente al finalizar su periodo de prueba el empleado recibirá su carnet de identificación de empleado, siendo obligatorio la portación del mismo durante las horas laborales. Al terminar el contrato el empleado deberá entregar el carnet de identificación.

Empleo de familiares

- No existe ningún inconveniente en que laboren familiares dentro de la empresa, siempre y cuando no se encuentre bajo la línea de autoridad de uno de los miembros de la familia. Se exceptúan a esta regla los Directivos que también ejerzan un puesto dentro de la entidad.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Igualdad de oportunidad de Empleo

- Nuestra organización contratará, empleará, entrenará y promocionará a todas las personas sin tomar en cuenta su raza, color, género, nacionalidad, estado matrimonial o afiliaciones políticas.

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Este manual es un documento en el cual se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales de Granja San Diego S.A de C.V.

Se otorgan lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección, se elabora con el fin de garantizar que éste proceso quede por escrito y pueda desarrollarse y ejecutarse de forma clara y adecuada para alcanzar los objetivos de la entidad.

Con esto se busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la aptitud y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Es necesario tener por escrito los lineamientos descritos, el respeto y la ejecución de estos procesos para mantener un orden enfocados a seleccionar a la persona más adecuada para un puesto determinado, con base en la valoración y acreditación del mérito y competencia, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes en cada área involucrada en el proceso, el cual se realiza de la mejor manera con la participación de los líderes de cada área laboral que existe en la asociación.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

- El manual de reclutamiento y selección de personal debe ser conocido y utilizado por Gerente General, Asamblea General de Accionistas y Jefe de Departamento de Recursos Humanos
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe realizarla el encargado del área de gestión de talento humano en coordinación con su equipo de trabajo.
- El encargado del área de gestión de talento humano debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.

INSTRUCCIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

- Este documento debe ser actualizado cuando el encargado del área de gestión de talento humano y los demás jefes consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.
- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.
- La información contenida en este documento deberá ser guardada en digital e impresa y/o el mejor sitio que se considere conveniente a modo de identificar el original y vigente en caso de una modificación, manteniendo la secuencia de su revisión y actualización.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Este proceso de Reclutamiento es ejecutado por el encargado del área de gestión de talento humano y se desarrolla con el propósito de atraer de manera clara, concisa y sencilla el mayor número posible de candidatos que reúnan los requisitos mínimos establecidos para concursar por una vacante.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Lineamientos generales

Para todas las posibles contrataciones que se requieran, sea por la causa que fuere; de nueva plaza, vacante disponible o interinato, se considerarán los siguientes lineamientos.

- Al surgir una vacante, notificar al encargado del área de gestión de talento humano formalmente a través de la requisición de personal.
- Toda solicitud o requisición de personal deberá de ser realizada mediante el llenado del formato de requisición de personal autorizado por el área de gestión de talento humano.
- Toda requisición de personal deberá ser analizada y autorizada por el área de gestión de talento humano con el respaldo de Asamblea General de Accionistas.
- El perfil del puesto que se determine en la requisición debe ser el establecido en el manual de análisis y descripción de puestos.

PASOS.

1. Solicitar y llenar el formulario de requisición que proporciona el Jefe del Departamento de Recursos Humanos
2. El jefe del departamento de Recursos Humanos deberá esperar la respuesta de la solicitud en 2 o 3 días máximo después de entregada la requisición. La respuesta para dar inicio al reclutamiento es la copia de la hoja de requisición firmada y sellada como respaldo de aprobada o rechazada por el Jefe de Recurso Humano y de la Gerente General.
3. De ser aprobada la solicitud se procederá a determinar cuál será la fuente de Reclutamiento, estas podrán ser internas y/o externas.
 - 3.1 Fuentes Internas: Será el primer medio de reclutamiento que se tomará en cuenta cuando exista una vacante que pueda brindarle al personal la oportunidad de superación personal, profesional, económica y social. También podrá recomendar a alguna persona que goce de la confianza del empleado y que llene los requisitos solicitados.
 - 3.1.1 El interesado, enviará su Curriculum Vitae al Jefe del Departamento de Recurso Humano para ser tomado en cuenta en dicha oportunidad.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- 3.1.2 Jefe del Departamento de Recurso Humano evaluará si la persona reúne los requisitos para aplicar el puesto según el manual de descripción de puestos (ver anexo 07: Manual de Descripción de Puestos)
- 3.1.3 Se darán 5 días hábiles para recibir todos los Curriculum Vitae. Luego de este tiempo no se podrá recibir ningún otro.
- 3.2 Fuentes externas: Se utilizará únicamente cuando los medios de reclutamiento interno no llenen las expectativas o requerimiento del perfil de la vacante.
 - 3.2.1 Hacer uso de las redes sociales para difundir la oferta laboral.
 - 3.2.2 Se estará recibiendo las hojas de vida de los aspirantes que estarán aplicando a la plaza durante los días que se detalla en la publicación.
 - 3.2.3 Pasados los días estipulados de recolección de documentos no se tomarán en cuenta los que se reciban en fechas posteriores.
4. Luego de pasado el período de recolección de Hojas de vida (curriculum) se hará una sola carpeta que contenga todos los documentos recibidos. Si no cumple los requisitos no se tomará en cuenta y serán eliminados de la carpeta.
5. Remitir dicha carpeta a Gerente General para que sea evaluado junto con el Presidente y Asamblea General de Accionistas para depurar la nómina y escoger mínimo tres candidatos.
6. Los que resulten de la primera depuración, pasaran al siguiente Proceso: “Selección de Personal”

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso por el cual se elige entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades del puesto o vacante requerida por medio de la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos del puesto de trabajo. Se busca por medio de la entrevista y evaluaciones comprobar que el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realice sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la organización. Este también es el momento más adecuado



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

para rechazar a las personas menos aptas para un puesto antes de que hayan ingresado a nuestra empresa.

Lineamientos generales

- El jefe de Recurso Humano debe ser totalmente responsable de contactar a los candidatos y estipular la fecha de entrevista.
- Cabe mencionar que solo se tomarán en cuenta los curriculum que resultaron indicados por la Gerente General y Asamblea General de Accionistas en el proceso de Reclutamiento y no podrá añadirse otro curriculum a este proceso sin haber pasado por el proceso de reclutamiento.

Pasos

1. Contactar a los candidatos y establecer fechas para someterse a la evaluación técnica. Esta evaluación se elaborará con anticipación según sea el requerimiento del puesto de trabajo o vacante (si aplica).
2. Se realizará una evaluación Psicométricas y de conocimientos. (Dependiendo del puesto a ocupar)
3. Contactar a los candidatos y establecer fechas de entrevista (un máximo estimado de 5 días después de evaluación y autorización de la Gerente General y Presidencia).
Se sugiere que para llevar a cabo la entrevista se reúnan las siguientes condiciones:
 - Privacidad
 - Comodidad del mobiliario
 - Adecuada iluminación
 - Libre de distractores
 - Ambiente agradable
4. Realizar la entrevista a los aspirantes. En este primer encuentro se busca verificar los datos descritos en su hoja de vida y también permite al entrevistador conocer de manera personal un poco de su historia de vida y expectativa del puesto vacante.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

5. Esta entrevista será en presencia obligatoria del jefe de área o departamento que realice el requerimiento de la plaza.
6. Uno o dos días como máximo después de realizada la entrevista a cada aspirante se debe contactar al candidato y notificar por teléfono o correo electrónico su continuidad en el proceso.
7. Luego de la entrevista y los resultados de las evaluaciones de los candidatos finales, el jefe de recurso humano entregará un reporte del resultado de cada proceso a la Gerente General y al encargado de la unidad donde está la vacante.
8. El Presidente será el responsable de tomar la decisión y elegir a su nuevo integrante al equipo de trabajo.
9. Cuando el Presidente haya elegido el candidato final lo notificará al jefe de Recursos Humanos, quien deberá notificarle al candidato seleccionado que su contratación se hará efectiva.

CONTRATACIÓN:

Una vez que se haya elegido al candidato idóneo, continúa la fase de contratación, es decir, el candidato pasa a firmar junto con él encargado del área de gestión de talento humano un contrato en donde se señala el puesto a desempeñar, las tareas que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que deberá trabajar, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar. El área de gestión de talento humano deberá recordarle el período de prueba establecido en el código de trabajo en su art.- 28, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, y compañeros de trabajo.

1. Requisitos de entrega de documentos.
 - a. copia de documentos personales, DUI, NIT y otros que se soliciten.
 - b. recomendaciones personales (1 particular y 1 familiar)
 - c. Una recomendación laboral (si ha laborado en otro lugar anteriormente)
 - d. Antecedentes penales y solvencia de la PNC – con 3 meses como mínimo de haber sido extendida.



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- e. Firmar contrato luego de cumplido el periodo de prueba establecido en el art.-
28 del Cód. De trabajo.

INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Finalmente, una vez que se ha seleccionado y contratado al nuevo personal, se debe procurar que el proceso de adaptación sea lo más pronto posible a la organización, para ello deberá pasar por el proceso de inducción y bienvenida, en el cual se le darán a conocer toda la información general de la asociación.

ANEXO 1.1 CONTRATO



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

GENERALIDADES DEL TRABAJADOR

GENERALIDADES DEL EMPLEADOR

Nombre _____

Nombre _____

Género _____

Domicilio _____

Edad _____

Residencia _____

Estado Familiar _____

Nacionalidad _____

Profesión u Oficio _____ Actividad

Económica _____

Domicilio _____

Residencia _____

Nacionalidad _____

DUI No. _____

Expedido en _____

el _____ de _____

NIT _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal)



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

(Nombre de la persona trabajadora)

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

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

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

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____

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

A partir de: _____

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

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

_____ y el trabajador habitará en _____

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

d) HORARIO DE TRABAJO:

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

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

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

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

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

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



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en _____
(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente:

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

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

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

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

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
____	_____	_____	_____
____	_____	_____	_____
____	_____	_____	_____
____	_____	_____	_____

h) OTRAS ESTIPULACIONES:



EMPRESA GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

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

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

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

(Ciudad)

A los _____ días del _____ mes
_____ de _____

(f) _____

(f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

TRABAJADOR(A)

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

--	--

(f) _____

A ruego del Trabajador(a)



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE BIENVENIDA

ANEXO 06: MANUAL DE BIENVENIDA



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
MANUAL DE BIENVENIDA

CONTENIDO

MENSAJE DE BIENVENIDA

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS DEL MANUAL

ALCANCE

¿QUÉ ESPERA GRANJA SAN DIEGO SA DE CV DE TI?

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

HORAS LABORALES

PUNTUALIDAD

PAUSAS LABORALES

VACACIONES ANUALES

DÍAS FERIADOS

PRESTACIONES



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
MANUAL DE BIENVENIDA

¡Hola!

Seguramente al estar leyendo este manual, es porque ya se enteró que pasará a formar parte de un equipo de trabajo que busca un alto desempeño. Así es, a partir de hoy nos complace que se integre a Granja San Diego S.A de C.V ya que para nosotros es muy importante contar con personas como usted, que se caractericen por sus valores, capacidad, profesionalismo, honestidad y compromiso, para su información, nuestro proceso de selección de personal es muy minucioso y usted fue elegido por su capacidad, méritos y potencial humano de lo cual estamos seguros que tendrá éxito en el desempeño como miembro de nuestro gran equipo de trabajo.

Bienvenido y a dar todo su esfuerzo y capacidad en contribución a la oportunidad que hoy se brinda y que nos complace tenga a bien poner a nuestro servicio. Para facilitar su incorporación a Granja San Diego S.A de C.V, hemos preparado este Manual de Bienvenida, que se convertirá en una guía para proporcionarle la información básica de nuestra organización para que usted pueda familiarizarse con la entidad y sus actividades, conocer la estructura organizacional, además pueda contar con un material de consulta permanente. Por ello le pedimos se sienta a gusto y entusiasta, que lea con atención el presente manual que se constituye su primera capacitación para el trabajo.

Saludos.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
MANUAL DE BIENVENIDA

MENSAJE DE BIENVENIDA

Sean Bienvenidos/as a esta empresa que con mucho esfuerzo y dedicación he ido construyendo junto con los demás empleados y mi familia. Los inicios de esta entidad datan desde los años 90 como un impulso de querer mejorar las condiciones de vida razón por la cual decidí emprender este proyecto compra de 3,000 aves de postura clasificadas como descartables, de las que con habilidad e ingenio se logró emprender hasta lo que es en la actualidad

Para noviembre de 1992 se pudo constituir como una sociedad de naturaleza anónima, adaptándose para la misma el régimen de capital variable. En la actualidad somos una organización que va en crecimiento con proyectos a largo plazo y que gracias a Dios hasta la fecha se ha ido logrando con mucho esfuerzo y dedicación, por lo que esperamos que se sientan identificados con nuestros valores, objetivos y formen parte de este equipo de trabajo con el cual esperamos que crezcas personal y profesionalmente.

Sr. Lázaro Antonio Flores

Presidente



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE BIENVENIDA

INTRODUCCIÓN.

El manual que le ha sido entregado, se ha elaborado con el propósito de servir de guía para su adecuada integración al que ahora es su lugar de trabajo. Dentro del manual se encuentra la información primordial para la adaptación al ambiente de trabajo. Al formar parte del grupo de trabajo te hace partícipe de alcanzar el logro de nuestra Misión Y Visión al brindar un trabajo de calidad atreves de su persona.

¿QUÉ ES EL MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA?

Es el conjunto de actividades y prácticas definidas en políticas y programas de personas destinadas a insertar, socializar y orientar adecuadamente a las personas que ingresan a una entidad respecto a sus actividades, tareas, responsabilidades y relaciones interpersonales de trabajo.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Facilitar a los nuevos colaboradores en su proceso de integración a la cultura organizacional, orientado al bien común y al interés general de todas las personas.
- Brindar información general de “Granja San Diego S.A de C.V” al talento humano de nuevo ingreso y de continuidad para lograr una integración completa al ambiente laboral.
- Resolver todas las dudas relacionadas con las actividades laborales, la operación, las obligaciones y prestaciones del talento humano.
- Brindar información general que le permita su ubicación laboral para fortalecer su sentido de pertenencia y su libre compromiso

ALCANCE:

Este manual será aplicable a todo nuevo integrante que forma parte de la empresa Granja San Diego S.A de C.V con el fin de contar con colaboradores idóneos y comprometidos en el ejercicio de sus actividades.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE BIENVENIDA

¿QUÉ ESPERA GRANJA SAN DIEGO SA DE CV DE TI?

La entidad tiene muchas expectativas sobre ti y queremos darte a conocer algunas de ellas, al igual se compromete a proporcionar los medios técnicos y materiales necesarios con el propósito que el empleado:

- Desempeñe el trabajo con diligencia, eficiencia y eficacia.
- Contribuya al logro de la misión y comparta la aspiración plasmada en la visión organizacional.
- Adopte empatía con los compañeros.
- Adopte los valores que caracterizan la empresa y que estos se vean reflejados en su actuación laboral y personal.
- Atienda las sugerencias e indicaciones con respeto.

MISIÓN

“Granja San Diego es una empresa productora y comercializadora de huevos con más de 25 años de trayectoria en la zona paracentral del país; comprometida con la salud de sus clientes garantizando en sus productos calidad y frescura”

VISIÓN

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de huevos de excelente calidad a precios competitivos, con la ayuda de personal calificado y comprometido a brindar el mejor producto a nuestros clientes.”

VALORES

Responsabilidad: Cumplir con las tareas asignadas en el momento oportuno y según las políticas de la entidad.

Compromiso: Identificarse con las necesidades de los clientes con los objetivos empresariales primordiales utilizando eficientemente los recursos disponibles.

Trabajo en Equipo: Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, asumiendo responsabilidades para el cumplimiento de un objetivo común aportando lo mejor de cada uno.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
 MANUAL DE BIENVENIDA

Liderazgo: Impulsarse a desarrollar el máximo potencial de todos los colaboradores en la organización, siendo estos el recurso más esencial.

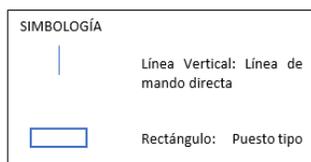
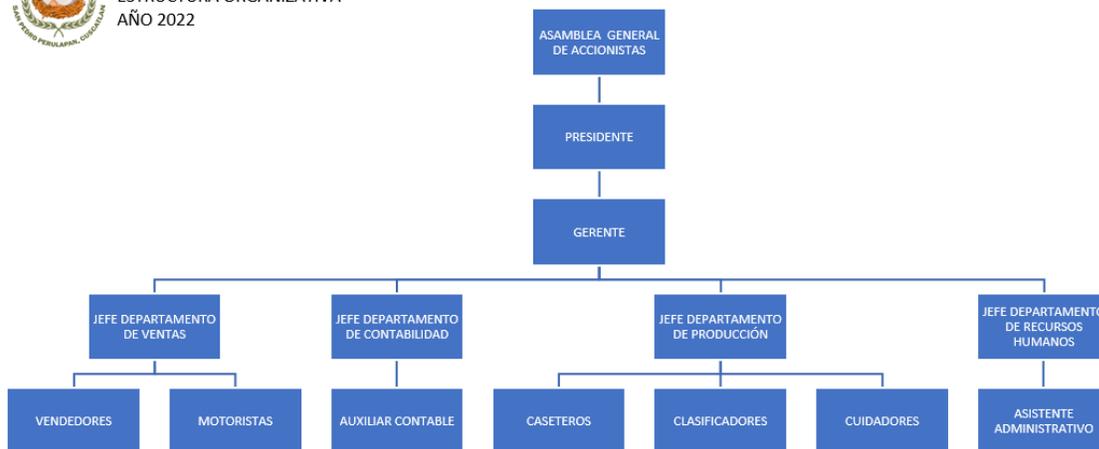
Sentido de Pertenencia: Hacer que nuestros empleados se sientan parte de la granja y se involucren en la consecución de los objetivos.

Respeto: Reconocer la igualdad y diversidad de las personas, evitando las discriminaciones, siendo aceptando las opiniones de los demás, y evitando las actuaciones y/o comentarios que puedan molestar e incomodar.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



e. Estructura Organizativa de Granja San Diego S.A de C.V
 GRANJA SAN DIEGO S.A DE.C. V
 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
 AÑO 2022



ELABORADO POR: Grupo Investigador
 REVISADO POR: Gerente
 APROBADO POR: Asamblea General de Accionistas



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE BIENVENIDA

NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO

- Se debe practicar en todo tiempo una actitud de transparencia, honestidad e integridad en las diferentes actividades que realiza la organización.
- Se prohíbe cualquier tipo de acoso sexual por parte de cualquier empleado. El acoso sexual es ofensivo y va en contra de los propósitos de esta empresa. Se espera de los empleados que se traten unos a otros con respeto por su dignidad. El acoso sexual o cualquier otro, por parte de cualquier empleado se convierte en terminación inmediata de su contrato.
- Cualquier empleado sometido a la conducta de acoso sexual o que al observar la misma ejerciéndose a otros, debe informar al jefe inmediato, gerente general, departamento de Recursos humanos. Es la responsabilidad de cada empleado de reportar tal conducta. El empleado poniendo la queja será protegido de cualquier represalia. La conducta de represalia es totalmente prohibida y se convierte en terminación de contrato.
- La administración contactada investigará rápidamente el asunto y tomará la acción apropiada. Se espera que todos los empleados cooperen con la investigación. En caso de no cooperar, puede llevar a disciplina, incluyendo la terminación del contrato. La información provista por el empleado individual se tratará como confidencial.

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO

- Granja San Diego S.A de C.V busca proveer un ambiente seguro. La violencia, las amenazas y la intimidación no son coherentes con este objetivo.
- Cualquier grado de violencia, incluyendo la intimidación, amenazas, agresiones físicas, o daños a la propiedad está estrictamente prohibida en cualquier momento mientras se realizan sus labores. El acto en cuestión no tiene que ser una violación de la ley para ser objeto de esta política.
- Los empleados que violen esta política serán sujetos a la acción disciplinaria hasta incluir el despido (sin proceso de amonestación). Personas que no son empleados que violen esta regla serán sujetas a expulsión de la propiedad y se le negará el acceso a la propiedad en el futuro.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE BIENVENIDA

- Los empleados que se sienten amenazados por los otros empleados, clientes, proveedores, conocidos o extraños dentro de estas instalaciones son animados a reportar estas situaciones a su jefe inmediato. Los empleados que tengan un conocimiento específico de las situaciones potencialmente violentas están invitados a traer este tipo de situaciones a la atención de su supervisor.

REMUNERACIÓN

El salario será pagado de forma quincenal, cada 15 y 30 de mes o último día hábil de la quincena.

Se realiza una indemnización anualmente a cada empleado en el mes de diciembre.

HORAS LABORALES

La jornada semanal de trabajo es de 44 horas. En razón de estas disposiciones el personal deberá respetar el siguiente horario de entradas y salidas:

Para el personal Operativo:

Lunes a viernes: 6:00 am a 2:00 pm

Sábado 7:00 am a 11:00 am

Para el personal Administrativo

Lunes a viernes: 8:00 am a 5:00 pm

Sábado 8:00 am a 12:00 m

La organización se reserva el derecho de hacer uso de ese tiempo en épocas de mayor demanda de trabajo o en situaciones de emergencia/urgencia. Cualquier salida durante las horas normales debe ser aprobada por su Jefe de Departamento.

PUNTUALIDAD

La asistencia diaria y puntual será tomada en cuenta para todos los empleados, y se llevará un registro de marcación. La asistencia de cada empleado se revisará cada mes. Si un empleado insiste en ser impuntual en su trabajo, recibirá un llamado de atención por parte del jefe del departamento al que pertenezca y se procederá a hacer el respectivo descuento.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
MANUAL DE BIENVENIDA

PAUSAS LABORALES

El receso de 12:00 a 12:45pm se destina para el almuerzo.

Los trabajadores/as pueden hacer pausas breves (2 por la mañana/tarde) cuando sean necesarias, no pasando de 10 minutos. Si el/la Jefe del Departamento/a percibe que el trabajador/a está tomando cantidades de tiempo excesivos, tiene el derecho de hacer un llamado de atención verbal y escrito al trabajador/a. Si el problema persiste, se procederá a descuento.

VACACIONES ANUALES

Todo el personal está obligado a tomar sus vacaciones anuales en el periodo establecido por la granja.

Únicamente a quiénes es requerido que en dicho periodo deben trabajar, estarán en la posibilidad de tomar sus vacaciones en un periodo diferente, lo cual requerirá de una aprobación de la Asamblea General de Accionistas, debiendo exponer los motivos que justifican el cambio y la tarea a realizar en el periodo en que estarán trabajando.

DÍAS FERIADOS

- Semana Santa – (jueves, viernes y sábado)
- Día del Trabajador – 1 de mayo
- Día de la madre – 10 de mayo
- Día del padre – 17 de junio
- Vacaciones Agostinas – 6 de agosto
- Día de Independencia – 15 de septiembre
- Día de los santos difuntos – 2 de noviembre
- Navidad- 25 de diciembre
- Año Nuevo – 01 de enero



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
MANUAL DE BIENVENIDA

PRESTACIONES

Las prestaciones que se le otorgarán serán:

De ley:

- AFP
- Seguro social
- Indemnizaciones
- INSAFORP
- Asuetos
- Aguinaldo

Adicionales de las que otorga la ley:

- 5 días con goce de salario, si no se ocupasen todos los días en el año lectivo se cancelarán los días restantes.
- En caso de incapacidad, los primeros tres días que no cubre el seguro social, son cancelados por la entidad.
- El aguinaldo es del 100% después del primer año laborado, si es menos de un año entonces será proporcional.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO 07:

MANUAL DE DESCRIPCION DE

PUESTOS



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

ALCANCE

PUESTOS TIPO

1. PRESIDENTE
2. GERENTE
3. JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
4. ASISTENTE ADMINISTRATIVO
5. JEFE DE DEPARTAMENTO DE VENTAS
6. VENDEDOR
7. MOTORISTA
8. JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
9. AUXILIAR CONTABLE
10. JEFE DE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
11. CASETEROS
12. CLASIFICADORES
13. CUIDADORES



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

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

Las ventajas y beneficios derivados del Manual de Descripción de Puestos en una organización justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de Granja San Diego S.A de C.V vigente a la fecha. Cada descripción de puesto contiene el Nombre del Puesto, A quien se Reporta, A quien Supervisa, Requisitos Mínimos, la Descripción General y Específica, Especificaciones y las Relaciones de Trabajo.

Es importante mencionar, que con la aplicación del Manual de Descripción de Puestos de la empresa se le facilita la coordinación interna de trabajo y por lo tanto efectúa una administración eficiente y efectiva.



GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

OBJETIVOS

General

Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.

Específicos

- Facilitar el proceso de inducción del nuevo personal.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el trabajador tenga una visión oportuna y objetiva de sus actividades.
- Determinar los perfiles de los puestos, conforme a las actividades obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los trabajadores.
- Ubicar a los trabajadores en los puestos adecuados y contratar el personal idóneo para la organización.
- Analizar cargas de trabajo e incentivos.

ALCANCE

El Manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes, por tanto, es de obligatorio cumplimiento por las autoridades, direcciones, y el personal según el puesto de trabajo que ocupa en la granja.

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Presidente	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Gerente	
PUESTOS SUPERIOR:	Asamblea General de Accionistas	
CANTIDAD DE PUESTOS:	1	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Dirigir la gestión, monitorear su operación y desempeño; definiendo el propósito de ella y verificando que la gerencia implemente válidamente la estrategia definida para efectos de alcanzar sus objetivos.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar junto al Gerente los presupuestos de cada departamento de la empresa ✓ Trabajar con los miembros de la Asamblea General de Accionistas para planificar e implementar una estrategia a corto, mediano y largo plazo para la entidad ✓ Convoca las sesiones ordinarias y extraordinarias. ✓ Reunirse con los accionistas y demás Jefaturas para evaluar la dirección de la organización y asegurarse de que está en línea con la misión declarada. ✓ Fomentar la inversión empresarial, actuar como un visionario y proporcionar liderazgo. ✓ Supervisar la operación completa de la granja asegurándose de que opera y de que los objetivos se cumplen en base a la dirección establecida en los planes estratégicos. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Graduado de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines Experiencia Laboral: de 5 a 10 años Edad: 30 – 50 años Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: visionario, liderazgo, manejo y solución de conflictos, Ética profesional, responsable, proactivo.		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento sobre Leyes Mercantiles, Tributarias y Laborales, Manejo de Microsoft Office a nivel Avanzado, Licencia de conducir, Disponibilidad de Horarios.		
<hr/> Elaborado por grupo investigador.	<hr/> Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	<hr/> Autorizado por Gerente .

	<p>GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V</p> <p>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</p>	<p>FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO:</p>	<p>Gerente</p>	
<p>PUESTOS DEPENDIENTES:</p>	<p>Jefes de Departamentos</p>	
<p>PUESTOS SUPERIOR:</p>	<p>Presidente</p>	
<p>CANTIDAD DE PUESTOS:</p>	<p>1</p>	
<p>OBJETIVO DEL PUESTO:</p>	<p>Planear y Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, organizando los recursos de la entidad, motivando permanente a sus colaboradores para así ser más competitivos y ganar más cuota de mercado.</p>	
<p>PRINCIPALES ACTIVIDADES:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo. ✓ Dirigir la granja, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. ✓ Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. ✓ Analizar los problemas de la organización en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. ✓ Elaborar los objetivos a alcanzar. ✓ Diseñar las estrategias con sus respectivos planes de implementación. ✓ Analizar los resultados a corto plazo y proyectar los resultados a largo plazo. ✓ Elaborar el informe de resultados y proponer alternativas. ✓ Manejar el presupuesto asignado de trabajo. ✓ Realizar reuniones informativas constantes con el presidente y demás jefaturas. 		
<p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p>		
<p>Educación: Graduado/ de Administración de Empresas o carreras a fines Experiencia Laboral: 5 años Edad: 30 – 40 años Sexo: Indiferente</p>		
<p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</p>		
<p>CARACTERISTICAS PERSONALES: Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados.</p>		
<p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Licencia de Conducir, manejo de Microsoft Office a nivel avanzado, conocimiento sobre leyes tributarias y laborales, de igual forma, debe ser una persona que sepa resolver problemas.</p>		
<p>Elaborado por grupo investigador.</p>	<p>Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Autorizado por Gerente .</p>

	<p>GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V</p> <p>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</p>	<p>FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO:</p>	<p>Jefe de Departamento de Recursos Humanos</p>	
<p>PUESTOS DEPENDIENTES:</p>	<p>Asistente Administrativo</p>	
<p>PUESTOS SUPERIOR:</p>	<p>Gerente General</p>	
<p>CANTIDAD DE PUESTOS:</p>	<p>1</p>	
<p>OBJETIVO DEL PUESTO:</p>	<p>Supervisar, controlar y autorizar todas las actividades administrativas relacionadas al talento humano, reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal, capacitaciones, entre otras.</p>	
<p>PRINCIPALES ACTIVIDADES:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo convocatorias cuando se requieran nuevas contrataciones ✓ Efectuar las entrevistas de selección de personal. ✓ Realizar el proceso de inducción a los nuevos empleados ✓ Desarrollar actividades que promuevan la integración del personal. ✓ Mantener la información del personal al día y completa en el SIRH ✓ Elaborar y llevar al día el control de vacaciones del personal al igual que mantener al día y completos los expedientes de los colaboradores. ✓ Confeccionar las acciones de personal que indique cualquier cambio en el expediente o condiciones de contratación. ✓ Realizar y dirigir periódicamente reuniones motivacionales con el personal. ✓ Supervisar los procedimientos de capacitaciones con el personal. ✓ Desarrollar y velar por el cumplimiento del programa de incentivos a empleados. ✓ Mantener reuniones periódicas con la Gerente General y demás Jefes de Departamento para tratar temas de interés sobre el comportamiento del personal. 		
<p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p>		
<p>Educación: Graduado/a de las Carreras de Administración de Empresas y /o Psicología. Experiencia Laboral: Dos años mínimo en puestos similares. Edad: 25 a 35 años Sexo: Indiferente</p>		
<p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</p>		
<p>CARACTERISTICAS PERSONALES: Liderazgo, Orientación al logro de objetivos, ética profesional, trabajo en equipo y cooperación, Capacidad de análisis.</p> <p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento de Leyes Laborales, Manejo de paquetes informáticos como MS-Office, habilidad en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales</p>		
<p>Elaborado por Grupo Investigador.</p>	<p>Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Autorizado por Gerente</p>

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente Administrativo para RRHH	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguno	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	
CANTIDAD DE PUESTOS:	1	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Apoyar con todas las actividades que se llevan a cabo en el departamento de Recursos Humanos, facilitando así los procesos de administración del personal en la organización	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo en la realización de convocatorias cuando se requiera nuevas contrataciones ✓ Apoyo en el desarrollo del curso de inducción a los nuevos empleados ✓ Mantener la información del personal al día y completa en la base de datos ✓ Archivar todos los documentos que se registran en el departamento ✓ Entregar constancias de trabajo de personal ✓ Elaborar y llevar al día el control de vacaciones del personal al igual que mantener al día y completos los expedientes de los colaboradores. ✓ Apoyo en la modificación de información de empleados en el expediente o condiciones de contratación. ✓ Apoyo en la entrega de comprobantes de seguro social a cada uno de los colaboradores de forma confidencial. ✓ Apoyo en la realización periódica de reuniones motivacionales con el personal. ✓ Apoyo en la ejecución de las capacitaciones impartidas al personal. ✓ Mantener actualizados los registros y archivos del área, así como debidamente resguardado los documentos de la misma. ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Graduado o Estudiante de 3° año de Administración de Empresas o carreras afines.		
Experiencia Laboral: Experiencia de un año (NO INDISPENSABLE)		
Edad: 21 – 30 años		
Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Proactivo, con iniciativa, discreción, dispuesto a trabajar bajo presión.		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento sobre Legislación Laboral Salvadoreña, manejo a nivel intermedio de Microsoft Office,		
<hr/> Elaborado por Grupo Investigador.	<hr/> Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	<hr/> Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Ventas	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Vendedores y Motoristas	
PUESTOS SUPERIOR:	Gerente General	
CANTIDAD DE PUESTOS:	1	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Planificar, controlar y ejecutar la venta y distribución de productos, dando seguimiento a las rutas destinadas para cada vendedor, a fin de abastecer de manera eficiente los diferentes. Mantener una buena comunicación con el cliente, ampliando de alguna manera u otra la confianza y seguridad en el producto ofrecido. Supervisar al personal a su puesto.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar la logística con las áreas de despachos, a fin de mantener el orden y realizar un trabajo eficiente. ✓ Asesorar al cliente al momento de hacer el pedido. ✓ Evaluar el desempeño de las ventas constantemente. ✓ Analizar y establecer los datos (tipo, lista de precio y crédito) para la captación de nuevos clientes. ✓ Revisar y autorizar diariamente los pedidos de los clientes. ✓ Mantener constante comunicación con los principales clientes ✓ Supervisar y corroborar con sus subalternos que los objetivos de ventas asignados se cumplan. ✓ Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real. ✓ Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada Cliente. ✓ Realizar las verificaciones de la entrega de los productos vendidos en el tiempo indicado acorde a lo prometido al Cliente. ✓ Controlar y aprobar las comisiones a la fuerza de ventas ✓ Realizar y liderar las negociaciones con los clientes claves para impulsar el posicionamiento y venta del producto en la zona. ✓ Elaborar y manejar el presupuesto anual de trabajo para su departamento. ✓ Elaborar los reportes de resultados mensuales de venta y labores realizadas. ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Graduado en Mercadeo o carreras afines Experiencia Laboral: 3 – 5 años en puestos similares Edad: 24 – 40 años Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Responsable, proactivo, Liderazgo, etc. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Manejo de paquetes informáticos como MS-Office, acostumbrado a trabajar bajo presión y con cumplimiento de metas, habilidad en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc.		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Vendedor	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguno	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe de Departamento de Ventas	
CANTIDAD DE PUESTOS:	3	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Efectuar los pedidos requeridos por los distintos clientes, bajo los lineamientos internos de la empresa, con el objeto de brindar un servicio oportuno y de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar al cliente en cuanto a los pedidos. ✓ conservar su cartera de clientes y hacerla crecer ✓ Determinar claramente quienes son sus principales clientes y darles atención prioritaria ✓ Manejar su estadística de ventas, mensual y anual, comparando los datos históricos de su cartera de clientes. ✓ Recolectar información acerca de los precios de la competencia. ✓ Transmitir todas las inquietudes presentadas por los clientes al jefe de Ventas ✓ Cumplir con las metas de comercialización establecidas en forma conjunta con el jefe de Ventas. ✓ Elaborar informes del trabajo semanal realizado los cuales remitirán a su jefe inmediato. ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. ✓ 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Básica o bachillerato Experiencia Laboral: de 1 año o más (Deseable) Edad: 18 años en adelante Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Responsable, liderazgo, orientación al logro, trabajo en equipo y cooperación, capacidad de análisis, buena dicción y comunicación, atención al cliente. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento sobre distribución de productos de consumo masivo, manejo de paquete Microsoft Office nivel intermedio.		
<hr/> Elaborado por Grupo Investigador.	<hr/> Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	<hr/> Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Motorista	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguna	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Ventas	
CANTIDAD DE PUESTOS:	3	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Realizar el traslado del producto hasta donde lo requiere el cliente, en la programación de entrega previamente asignada, así como, velar por el buen funcionamiento del equipo de transporte asignado.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo a tener dos rutas alternas, para completar sus tareas ✓ Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar el producto donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas ✓ Velar que se proporcione el mantenimiento preventivo y correctivo necesario al vehículo asignado. ✓ Mantener en buen estado la unidad asignada, y efectuar limpieza frecuentemente en el interior y exterior del vehículo. ✓ Cargar de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas. ✓ Llenar diariamente una bitácora sobre el uso de la unidad de transporte asignada ✓ Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado durante su jornada laboral. ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Básica o bachillerato Experiencia Laboral: de 1 año o más Edad: 21 años en adelante Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Responsable, entregado a su trabajo, Dinámico y proactivo, facilidad de trabajo en equipo CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Habilidad para elaborar rutas de entrega, Conocimiento sobre nomenclaturas de la zona, Licencia de conducir pesada, acostumbrado a trabajar en horarios rotativos,		
<hr/> Elaborado por Grupo Investigador.	<hr/> Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	<hr/> Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Contabilidad	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Auxiliar Contable	
PUESTOS SUPERIOR:	Gerente General	
CANTIDAD DE PUESTOS:	1	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Planificar y efectuar las actividades referentes a los movimientos contables de la entidad, llevando los registros de entrada y salida de recursos por la actividad productiva, a fin de reportar los estados financieros para la toma de decisiones.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar y verificar la aplicación de las normas contables vigentes en el país, así como cualquier otra regulación contable e impositiva existente. ✓ Coordinar todas las actividades relacionadas con las obligaciones tributarias de la empresa como Declaración y pago de IVA, Impuesto Sobre la Renta, etc. ✓ Coordinar todas las actividades relacionadas con el pago de aportaciones patronales como ISSS, AFP, INSAFORP ✓ Apoyar a la Presidencia en temas de índole fiscal. ✓ Llevar los activos fijos y sus depreciaciones ✓ Realizar los depósitos bancarios asignados y gestiones bancarias. ✓ Realizar todo lo relacionado a la solicitud de documento e información que requieran los bancos para la renovación de las líneas de crédito, ya sean, número de empleados, balance, producción, cifra de ventas, entre otras. ✓ Evaluar y solventar problemas referentes a pagos de cheques. ✓ Recibir los estados de cuenta. ✓ Realizar los asientos contables ✓ Realizar conciliaciones bancarias. ✓ Mantener el orden de registros, a fin de evitar errores y pérdida de dinero. ✓ Seleccionar y realizar el pago semanal de aquellas facturas con pagos de vencimiento. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Graduado de Contaduría Pública Experiencia Laboral: de 3 a 5 años Edad: 30 a 45 años Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Discreción y confidencialidad en el manejo de información, responsable, ética profesional, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado, licencia de conducir liviana, Conocimiento y aplicación de Legislación Tributaria Salvadoreña y NIF, poseer sello de contador acreditado (INDISPENSABLE).		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar Contable	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguno	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Contabilidad	
CANTIDAD DE PUESTOS:	1	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Efectuar operaciones contables referentes a la realización de asientos de cuentas, revisión, clasificación y registro de documentos, con el objeto de llevar el control de los movimientos contables que realiza la entidad, bajo la supervisión del Contador General.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir y participar en tomas físicas de inventarios. ✓ Dar soporte a las auditorías externas y fiscalizaciones. ✓ Llevar el registro de gastos acumulados. ✓ Revisar las facturas a cancelar, que contengan el asiento contable correcto y todas las retenciones impresas junto con la firma y sello. ✓ Realizar el arqueo de caja chica, a fin de verificar que lo presentado en físico coincida con el registro. ✓ Llevar un control mediante una lista de los estados de cuenta de los bancos con los que se desarrollan las operaciones monetarias de la organización. ✓ Revisar todas las facturas tanto de pagos como de compras que se ejecuten dentro de la entidad. ✓ Documentar las normas y los procedimientos ejecutados en el puesto de trabajo. ✓ Dar soporte en la preparación de los informes periódicos de presentación a Asamblea General de Accionistas ✓ Imprimir los libros legales. ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Graduado o estudiante de 4° año de Contaduría Pública Experiencia Laboral: Mínimo 1 año (Indispensable) Edad: 23 – 30 años		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
<p>CARACTERISTICAS PERSONALES: Trabajo en equipo, responsable, proactivo, habilidad de comunicación,</p> <p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento y aplicación de Legislación Tributaria Salvadoreña y NIF Manejo avanzado o intermedio de paquete Microsoft Office, Habilidad para elaborar informes y estados financieros.</p>		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Producción	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Casetero, Clasificador y Cuidador	
PUESTOS SUPERIOR:	Gerente General	
CANTIDAD DE PUESTOS:	1	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan para el correcto desarrollo de las gallinas y la obtención del producto final.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar las condiciones de funcionamiento de las galeras maquinaria y equipo utilizado. ✓ Realizar el control de calidad del producto terminado ✓ Diseñar los programas de mantenimiento de las galeras, maquinaria y equipo. ✓ Ejecutar el cierre mensual de Inventario ✓ Ejecutará las disposiciones sobre higiene y seguridad industrial. ✓ Elaborar los reportes de producción, de cumplimientos de tiempos de entrega y de desperdicio ✓ Cumplir rigurosamente con los plazos de despacho de huevo. ✓ Realizar informes sobre los resultados de la producción mensual para presentar en reuniones al Presidente y a Asamblea General de Accionistas ✓ Velar por que se mantenga limpia y ordenada el área de trabajo. ✓ Elaborar requisiciones de personal para el área de producción si es necesario ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Graduado de Ingeniería Industrial o de Alimentos Experiencia Laboral: de 3 a 5 años Edad: 27 a 40 años		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
<p>CARACTERISTICAS PERSONALES: Liderazgo, responsable, acostumbrado a trabajo bajo presión, Con iniciativa a la solución de conflictos,</p> <p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento sobre producción masiva de huevos, leyes sanitarias en granja, manejo nivel intermedio de Microsoft Office, Licencia de conducir Pesada</p>		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Clasificador	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguno	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Producción	
CANTIDAD DE PUESTOS:	4	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Clasificar, ordenar y entregar el producto terminado según el criterio determinado en el Departamento de Producción y Ventas respetando las normas de bioseguridad	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la clasificación de los huevos por categorías según su tamaño y posteriormente colocarlos en el empaque (cartón) ✓ Descartar el producto que sufre daños. ✓ Mantener limpia área de trabajo, respetando los protocolos de bioseguridad ✓ Reportar al Jefe de Producción anomalías que se observen en el producto ✓ Trasladar a la bodega el producto empacado ✓ Llevar el registro y control de la cantidad de cartones de huevos completados. ✓ Entregar el producto a los vendedores ✓ Apoyo en el cierre mensual de inventario de producto terminado ✓ Cumplir con los plazos de entrega de producto ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Básica o bachillerato Experiencia Laboral: Menos de un año (deseable) Edad: 18 - 35 años Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: responsable, proactivo, trabajo bajo presión, honrado CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Conocimiento sobre manipulación de huevo, seguridad industrial, buena condición física, disponibilidad para horarios rotativos manejo de Microsoft Office básico.		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Casetero	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguno	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Producción	
CANTIDAD DE PUESTOS:	3	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Mantener las condiciones óptimas necesarias en las galeras para el desarrollo de las gallinas y así obtener un producto de calidad para los clientes.	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidar y atender todas las actividades para la producción del huevo (Alimento, agua, temperatura, aplicación de medicamentos y ventilación), con el fin de cumplir con todas las normativas y políticas de seguridad de la organización. ✓ Portar siempre el equipo necesario respetando los protocolos de bioseguridad ✓ Registra y clasifica la mortalidad diaria de las gallinas ✓ Seguir con las reglas de seguridad en las tareas y procedimientos que se realizan en las galeras ✓ Reconocer signos tempranos de enfermedad, lesión y sufrimiento que requieran pronta acción correctiva. ✓ Acompañar al médico veterinario en el proceso de prevención y tratamiento de las enfermedades, el cuidado de animales afectados, ✓ Prestar apoyo en cualquier otra actividad, afín con las responsabilidades del puesto. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Básica o bachillerato Experiencia Laboral: de 1 a 3 años Edad: 20 – 30 años Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Responsable, proactivo, observador, honesto, acostumbrado a trabajo bajo presión,		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: conocimiento sobre el manejo de enfermedades aviarias, conocimiento sobre leyes sanitarias en granjas,		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente

	GRANJA SAN DIEGO S.A DE C.V MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA: FEBRERO 2022 CODIGO: MDP012021
NOMBRE DEL PUESTO:	Cuidador	
PUESTOS DEPENDIENTES:	Ninguno	
PUESTOS SUPERIOR:	Jefe de Departamento de Producción	
CANTIDAD DE PUESTOS:	3	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Velar por la protección y seguridad de las gallinas, cuidar la maquinaria y equipo que están ubicados en el área de producción, además de desarrollar tareas de vigilancia dentro de las instalaciones de la empresa	
PRINCIPALES ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el área asignada al entrar a su horario de trabajo ✓ Permanecer en el área asignada previamente por el Jefe de Departamento de Producción. ✓ Garantizar la protección de las gallinas ante los depredadores como los zorros, pero también los gatos y los perros callejeros de la zona. ✓ Presta especial atención la infraestructura del techo para proteger a las gallinas incluso en el caso de fuertes lluvias. ✓ Periódicamente, efectuar recorridos por toda su área de labores. ✓ Reportar de manera oportuna al jefe inmediato todas aquellas actividades que atenten contra el mobiliario y equipo tanto del área de producción, como de toda la organización y de anomalías en su funcionamiento. ✓ No abandonar el área asignada sin la autorización correspondiente del encargado. ✓ Controlar la salida del mobiliario y equipo del área de labores. ✓ Verificar que ventanas, puertas y otros accesos estén cerrados al finalizar el horario de trabajo. ✓ Velar por el mantenimiento y el orden de la institución. ✓ Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados. 		
REQUISITOS DEL PUESTO:		
Educación: Secundaria Experiencia Laboral: 1- 3 años (Deseable, pero no es indispensable) Edad: 18 – 35 años. Sexo: Indiferente		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		
CARACTERISTICAS PERSONALES: Destreza física, liderazgo, grado de concentración alto y salud psicológica. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES: Seguridad y protección, defensa personal, relaciones humanas, manejo de extintores, primeros auxilios, uso de radio-comunicador,		
Elaborado por Grupo Investigador.	Revisado por Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Autorizado por Gerente