

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



“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR:

ARABIA MÉNDEZ,	VANESSA ESMERALDA	AM14119
ALAS ORTIZ,	MARVIN JONATHAN	AO14021
MOLINA DE QUINTANILLA,	LILIANA JEANINE	MA13088

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Roció Margarita Tejada Miranda.
Licda. María de la Cruz Fuentes de Campos.
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez. (Docente Asesor)

ABRIL 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme culminar con mis estudios Universitarios. A mi padre Efraín Arabia por ser un pilar importante en mi vida, por su apoyo incondicional y su esfuerzo brindado en todo momento, a mi madre Alicia Carolina Méndez, por siempre llevarme en sus oraciones, por todo su cariño y paciencia, a mis hermanas y hermano por apoyarme en todo momento, y a todas las personas que me ayudaron y apoyaron en todo el proceso de mis estudios.

Vanessa Esmeralda Arabia Méndez.

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta etapa en mi vida. A mi abuela por todo su apoyo, amor y ayuda incondicional que siempre me ha brindado, a mi abuelo quien fue más que un padre para mí, a quien dedico especialmente la culminación de este proceso y agradezco por su apoyo en el transcurso de mi carrera y sus consejos los cuáles fueron parte de mi crecimiento y aunque físicamente ya no está presente sé que desde el cielo está orgulloso de mí, a mis padres por ser los motivadores y formadores de lo que ahora soy como persona, a mi esposo por siempre apoyarme, por su entrega y paciencia, a mi hijo por ser mi fuerza y principal motivo de seguir adelante y a todos aquellos compañeros y catedráticos que formaron parte este proceso.

Liliana Jeanine Molina de Quintanilla

Primeramente, agradecer a Dios que sin su bendición nada sería posible, a mis padres que siempre me han apoyado a lo largo de toda la carrera, a mi abuelita Cándida Cartagena que ha sido como un ángel para mí, desde mi nacimiento a quien cuido como un tesoro grande e invaluable. El honor y preparación se lo debo a mi padre José Ramiro Alas que sin su rigidez y disciplina nada de esto sería posible quien me ha enseñado a ser un hombre recto y de bien. A mi mamá que bajo su ejemplo de preparación, superación y perseverancia me impulsan cada día a ser una mejor persona que puedo tomar de ejemplo para no darme por vencido en ningún momento a mi hermano Jasón del cual además de ser su mentor he aprendido mucho de él y al que deseo ser siempre su ejemplo a seguir y su apoyo incondicional.

Marvin Jonathan Alas Ortiz

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	1
A. OBJETIVOS:	1
1. OBJETIVO GENERAL.....	1
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	1
2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
C. MARCO HISTÓRICO DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.....	2
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.....	2
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.....	4
a. Misión organizacional:	4
b. Visión organizacional:.....	4
c. Giro.....	4
d. Departamentos que conforman la empresa:	4
3. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	5
a. Estructura Organizativa:	5
A. GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	6
1. ANTECEDENTES.....	6
2. DEFINICIÓN DE MODELO, GESTIÓN, MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS E IDONEIDAD	6
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
a. Modelo operativo de la planificación estratégica con respecto a la idoneidad del personal.....	9
4. DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	11
a. Pasos a implementar en los procesos de selección del personal.....	14
5. IMPORTANCIA DE HACER UN BUEN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	17
6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20

a.	Las técnicas de evaluación más usadas son:.....	20
b.	Importancia de la evaluación del desempeño.....	20
7.	CAPACITACIÓN	22
a.	Tipos de capacitación	22
b.	Proceso de capacitación.....	23
c.	Beneficios de la capacitación para las personas	23
d.	Beneficios para la organización	24
e.	Beneficios en las relaciones humanas.....	24
D.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	24
a)	Marco Legal.....	24
b)	Marco Institucional.....	30
	CAPITULO II	30
	DIAGNÓSTICO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”	30
	OBJETIVOS	30
A.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	31
a.	CIENTÍFICO	31
b.	ANÁLISIS	31
c.	DEDUCTIVO	31
1.	OBJETO DE ESTUDIO	32
2.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
a.	ENTREVISTA:	32
b.	ENCUESTA:	32
3.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
a.	GUÍA DE ENTREVISTA:	33
b.	CUESTIONARIO:	33
4.	UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA	33
a.	UNIDADES DE ANÁLISIS	33
5.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	33
a.	POBLACIÓN	34
b.	MUESTRA	34

6. VARIABLES E INDICADORES.....	34
7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	34
8. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO	37
ENTREVISTA.....	37
B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	67
CAPITULO III	68
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL.....	68
A. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	68
B. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	73
C. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	73
2. PROCESO DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA.....	79
3. PROCESO DE CAPACITACIÓN	81
4. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	91
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	91
PRESUPUESTO	93
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
BIBLIOGRAFÍA	95

ANEXO 1: ENTREVISTA

ANEXO 2: ENCUESTA

ANEXO 3: FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

ANEXO 4: FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

ANEXO 5: MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ANEXO 6: MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

ANEXO 7: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ANEXO 8: MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXO 9: DESCRIPTOR DE PUESTOS

RESUMEN

La empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. que se dedica la producción y comercialización de productos muebles como juegos de sala y sus accesorios se ve en la necesidad de estandarizar todos los procesos debido a su crecimiento rentable y firme presenta deficiencias al no contar con un proceso previamente establecido que garantice la integración de personal idóneo y que suministre eficiencia en la utilización de los recursos. A consecuencia de ello el tema de estudio nace a partir de la necesidad de estandarizar todos los procesos vinculados con la gestión del talento humano, al no contar con un modelo de gestión de recursos humanos, ha representado deficiencias significativas hasta su actualidad, lo que ha generado uso deficiente de los recursos limitando así su competitividad.

Uno de los objetivos de esta investigación es proponer un modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la idoneidad del personal operativo de la planta de producción de la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. por medio de la creación del departamento de recursos humanos que permita el diseño y mejoramiento de los procedimientos de la empresa en cuanto al talento humano y su desempeño. A través de herramientas técnico-administrativas que contribuyan al alcance de los objetivos planteados por la empresa.

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación fue de tipo científica donde además se hizo de una base teórica que permitió contextualizar la gestión de recursos humanos en referencia la idoneidad del personal, así como su desempeño y formación donde el tipo de investigación fue descriptiva. Y se utilizó técnicas y herramientas para poder recolectar la información como el cuestionario y la entrevista otorgando un panorama amplio y certero.

Desde un inicio el personal que se consideraba como candidato para ocupar un puesto ha sido integrado por la entidad de manera informal siendo este proceso deficiente o carente de este, sin el uso ni aplicación de instrumentos o herramientas adecuadas que respalden la idoneidad de su perfil para el puesto. Los empleados al momento de su vinculación con la organización recibieron variantes de la información, por lo tanto, es necesario que exista un documento oficial, en donde este escrito información útil sobre la empresa, como los beneficios, filosofía organizacional así objetivos que se persiguen, documento que tiene que ser compartido de manera estándar a todo el personal nuevo que ingrese a la empresa. Los empleados no son capacitados en ninguna de las áreas

relacionadas a mejorar su rendimiento o en implementar nuevas técnicas que puedan facilitar y mejorar su trabajo en el área operativa de la empresa.

Se propone la creación de un departamento de recursos humanos responsable de los todos los procesos relacionados a la gestión administrativa del personal como su integración y la creación de un manual de inducción y bienvenida. Además de la creación de instrumento relacionado con la evaluación del desempeño a fin de determinar programas de capacitación que mejores la eficiencia de todos los recursos de la organización.

INTRODUCCIÓN

El proceso de integrar personas a toda organización forma parte esencial de toda buena gestión de recursos humanos con el fin de poder abastecer de talento humano a la organización, necesario para el funcionamiento óptimo de sus actividades. En un entorno cambiante donde los recursos tecnológicos, el mercado laboral y la demanda de bienes y servicios atraviesan grandes cambios a raíz de factores sanitarios no pronosticados obliga a una adaptación constante y eficiente de las unidades organizacionales.

Mencionado lo anterior en el entorno económicamente activo se necesita contar con un área que permita establecer procesos eficientes en la búsqueda de la calidad, buen servicio y personal altamente competitivo y demás factores que aseguren la mejora continua, por ello es necesario contar con personal idóneo altamente competitivo, y es en este último que se puede garantizar por medio de un área especializada en la gestión del recurso humano que será la encargada del cumplimiento de estos procesos.

Las organizaciones invierten recursos importantes para garantizar los objetivos planteados por la empresa, es por ello que la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V. requiere de esta área responsable encargada de suministrar personal competitivo por lo que es necesario la creación de modelo de gestión de recursos humanos, descritos por medio de lineamientos especializados orientados a encontrar el personal calificado con documentos técnicos y procesos aprobados, tales como: manual de reclutamiento, selección y contratación, manual de inducción y bienvenida. Y manual de evaluación del desempeño, de tal forma que esto aporte eficiencia para la empresa contratando personal apto para cada puesto de trabajo.

El capítulo I: Está conformado por los antecedentes de la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. el problema que aqueja la organización, filosofía institucional, misión, visión, áreas principales de la empresa, estructura organizativa, generalidades de los modelos de gestión de recursos humanos, y demás teoría relacionada al modelo de gestión de recursos humanos, así como también la base legal que fundamenta la investigación.

El capítulo II: Se constituye por el diagnóstico de la situación actual y su relación directa con el modelo de gestión de recursos humanos en la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. en el que por medio de los instrumentos de recopilación de información como la entrevista al gerente general

y la encuesta a los empleados del área de producción, determinan el grado de idoneidad de cada uno de los empleados y su relación directa con el desempeño de sus actividades partiendo las conclusiones y recomendaciones las cuales fueron de mucha utilidad para realizar la propuesta en el siguiente capítulo.

El capítulo III: Lo integra la descripción de la propuesta del modelo de recursos humanos para mejorar la idoneidad del personal a partir del diagnóstico del capítulo anterior, la cual está conformada por la creación del departamento de recursos humanos, incluyendo rediseñar el organigrama, el diseño de un proceso de reclutamiento, selección y contratación, formato de requisición de personal, manual de inducción y bienvenida, proceso de capacitación y de evaluación del desempeño.

También se da a conocer la forma de implementación de la propuesta del modelo de recursos humanos para mejorar la idoneidad del personal, en el cual se propone un orden de ejecución de las actividades, para que el proceso se desarrolle de la mejor manera.

Finalizando la investigación, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que también forman parte del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS:

1. OBJETIVO GENERAL

Presentar las generalidades de la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. y así mismo el marco teórico relacionado con los Modelos de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la idoneidad del personal.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Desarrollar un marco histórico que permita conocer de manera efectiva los antecedentes de la empresa y las generalidades del modelo de gestión del recurso humano.
- b. Elaborar un marco conceptual que ampare el diseño del diagnóstico y propuesta del modelo de gestión de recurso humano
- c. Proporcionar la base legal referida a la gestión del talento humano.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

La empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. que se dedica a la fabricación y comercialización de juegos de sala y mobiliario, desde que inicia operaciones en el país en el año 2001 a partir de en lo que ahora es su almacén de producto terminado, a la fecha respecto a lo que su gerente general exterioriza sobre las deficiencias tanto en su proceso productivo, así como en el producto terminado. La problemática se centra en la carencia de procesos que determinen a un candidato que cumpla con los requisitos de idoneidad por parte del personal que se vincula a la planta de producción a consecuencia de no establecer procesos definidos para este personal operativo desde

sus inicios de operación y asenso en su personal sumando la nueva realidad que vive el país por la pandemia de COVID- 19 el proceso vinculación de personal se transformó a uno más simplificado y menos efectivo para esta área, esto repercute en la totalidad sobre la calidad de acabados, desperdicios y tiempos de producción, disminuyendo en gran manera la calidad en la elaboración de sus productos, y repercutiendo en un alto nivel de rotación de personal debido a que la empresa no cuenta con los instrumentos necesarios que puedan asegurar un integral y eficiente modelo de gestión para contratación de personal que reúna los requisitos de la descripción del puesto el perfil.

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

El problema planteado anteriormente genera diversas dificultades en el departamento de producción generando retrasos en su planta de producción, a razón de que la empresa busca diseñar de manera eficiente un modelo de gestión que permita vincular al personal competente para que la gerencia general optimice sus recursos y reduzca tiempos.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida un modelo de gestión de recursos humanos mejorará la idoneidad del personal operativo en la empresa UNIMUEBLES, S.A. de C.V.?

C. MARCO HISTÓRICO DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.

En el año 2001 comienza a operar la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. con el giro o actividad económica de producción y fabricación de artículos industriales y otros no contemplados inicialmente. En sus inicios operaba con capital extranjero producto del ahorro del socio mayoritario recopilado de manera constante en un país de Norteamérica. Como cualquier sueño salvadoreño, cada historia de emprendimiento; empieza a partir de este, y esta es la historia de esta pequeña mueblería, cuya planta de producción está ubicada en las cercanías de San Marcos,

carretera al aeropuerto en el km 12. Sus dueños son dos hermanos, el mayor de ellos fue quien emigro a los Estados Unidos de Norteamérica para poder recopilar capital neto y proceder al inicio de operaciones en El Salvador, al regresar a su país natal, decidió hacerse socio de su hermano y juntos montar lo que ahora en día es la mueblería.

Inicialmente sus primeros empleados estaban conformados por el círculo familiar cercano contaba con alrededor de seis empleados. En el año 2011 trasladan su planta de producción a unos metros alrededor de donde fue fundada a un espacio en el cual les proporcionaba mayor capacidad productiva además de una ubicación estratégica y operativa para poder cumplir con los requerimientos del rubro industrial con mejor equipamiento y una eficiente distribución de la planta. Todos los productos son patentados y transformados en esta planta con un alto standard de calidad.

Para el año 2018 apertura su primera sala de ventas completamente abastecida con productos de su fábrica ubicada en calle Chiltiupan #4 Pol. E -1 Urb. Jardines del Volcán, Ciudad Merliot. Para esta fecha contaban con quince trabajadores en todas sus áreas, estos eran vinculados de manera empírica o por afinidad, donde no existía un proceso de reclutamiento, selección y contratación previamente definido y aprobado por la gerencia.

La empresa ofrece a sus clientes los servicios de personalización de los productos en lo que refiere a colores, tipo y calidad de tela, acabados, dimensiones de los productos según la necesidad y demanda del cliente. Esta se caracteriza por la excelente atención a los clientes, seguimiento y detalle de las etapas de los procesos debido a la precisión con la cual es necesaria la elaboración de las mismas lo cual le otorga un valor agregado a dicho producto.

Actualmente la empresa ha aumentado su número de personal específicamente para el área operativa a una cantidad de quince socios internos que se encuentran prestando sus servicios de lunes a Sábado según sea la requisición de producción, debido al ampliación de sus salas de ventas con la apertura de la segunda sala de ventas ubicada en Alameda Roosevelt y 41 Av. Norte Edificio Saba Local 6 y 7, San Salvador. El aumento de la demanda de producción ha obligado a la gerencia a la necesidad de ampliar todas sus funciones asignadas de las cuales el proceso de vinculación es una de ellas.

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.

a. Misión organizacional:

Somos una Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de sala a precios justos, ofreciendo excelente calidad, comodidad y elegancia con el compromiso de satisfacer las necesidades de descanso de nuestros clientes manteniendo relaciones integrales a largo plazo con un equipo calificado y con un alto grado de espíritu de servicio.

b. Visión organizacional:

Ser una marca reconocida a nivel nacional con la capacidad de cubrir la demanda del mercado. Siempre a la vanguardia en la elaboración de nuestros diseños de muebles de sala, comprometidos con el confort y la garantía que nuestros productos les ofrecen, estableciendo un buen precio para todos nuestros clientes y ofreciendo oportunamente promociones accesibles a través de los medios de comunicación.

c. Giro

- Fabricación y comercialización de juegos de sala y mobiliario de la más alta calidad.

d. Departamentos que conforman la empresa:

- Junta general
- Director ejecutivo
- Ventas.
- Producción.
- Logística distribución.
- Compras.
- Corte y confección

3. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

a. Estructura Organizativa:

Junta General: Es el organismo en el cual los miembros de la sociedad se reúnen para la toma de decisiones que vinculan a la sociedad mercantil a acciones específicas.

Director Ejecutivo: Es el departamento encargado de dirigir y tomar las decisiones estratégicas sobre la organización.

Ventas: Es el departamento es el encargado de llevar a cabo estrategias comerciales, garantizando que la empresa se extienda a nuevos mercados.

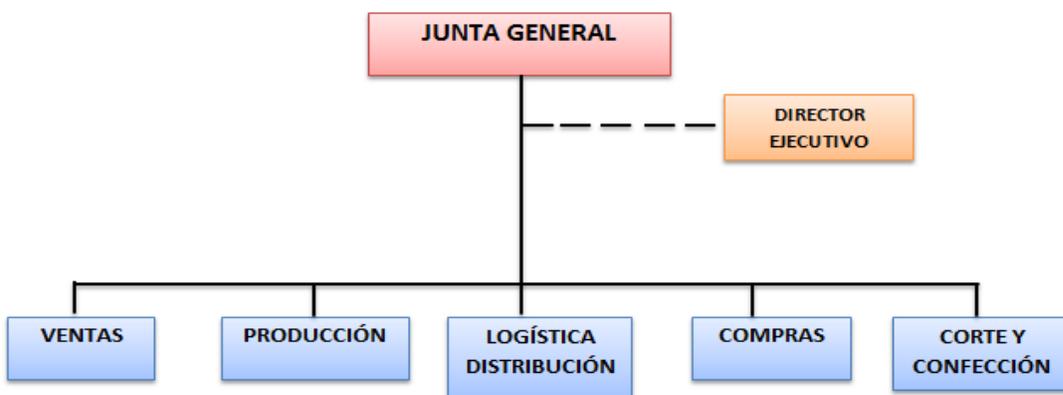
Producción: Es el departamento encargado de fabricar el producto, también se encarga de analizarlo y medir los tiempos de producción.

Logística y Distribución: Es el departamento es el encargado de mantener un control de inventario actualizado, realizar los procesos operativos de almacén y el transporte y distribución del producto terminado.

Compras: La función principal de este departamento es la adquisición de materias primas, materiales, suministros y equipos necesarios para que la organización desarrolle sus actividades de forma satisfactoria.

Corte y Confección: En este departamento se trabaja el producto como telas de los muebles debidamente cortados para posteriormente desarrollar los diseños.

Organigrama de la empresa UNIMUEBLES S.A de C.V.



Fuente: Proporcionada por la empresa UNIMUEBLES S.A de C.V.

A. GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. ANTECEDENTES

Anteriormente se han realizado diversas investigaciones sobre los métodos de gestión de recursos humanos, debido a que la gerencia de recursos humanos ha venido evolucionando desde los principios de la revolución industrial hoy en día las organizaciones desarrollan e implementan diversos modelos de gestión, algunas organizaciones lo enfocan en el proceso de reclutar, seleccionar, contratar, inducción y contratación de las personas que se incorporaran a la organización siendo esto una parte fundamental dentro de la organización.

Gradualmente, el recurso humano va cobrando mayor relevancia dentro de las organizaciones, para lo cual se pueden enumerar incontables estudios sobre el comportamiento humano en un ambiente laboral. Lo que está claro, es que a partir de finales de la década de 1930 se da un cambio radical en la forma en que se concibe la participación humana en los procesos productivos, cambios que se ven acentuados durante la segunda guerra mundial.

Sin embargo, los cambios son más sutiles y a veces imperceptibles, como es el caso de innumerables empresas que ahora cuentan con un “Departamento de Recursos Humanos”, más que una simple “Sección de Planillas”. Lo más interesante es que el cambio lo hacen conscientes de que no se pueden limitar simplemente a pagar sueldos, sino que es necesario seleccionar, desarrollar y hacer más productivas a las personas.

La empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V. no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos actualmente, debido a ello existe la importancia de desarrollar e implementar dichos modelos para poder mejorar la eficiencia en los procesos encontrando al personal calificado y competente optimizando así los recursos materiales, tecnológicos, financieros.

2. DEFINICIÓN DE MODELO, GESTIÓN, MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS E IDONEIDAD

Para poder definir de manera adecuada los conceptos relacionados con los modelos de gestión de recursos humanos es necesario desglosar en cada uno de sus elementos que lo componen.

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.¹ Y una segunda definición es “Esquema teórico que representa una realidad compleja o un proceso complicado y que sirve para facilitar su comprensión”².

Por otra parte, un modelo es un conjunto de partes perfectamente integrado que es de utilidad debido a que puede ser imitada en su totalidad o parcial de manera simple o ser reproducida que contiene alcances y límites. Como una herramienta para establecer parámetros aceptables o corregibles y evaluar procedimientos opcionales para el alcance de los objetivos.

Gestión: Dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.³

De acuerdo a Companys Pascual (1989), la definición de gestión se puede asociar (management), al conjunto de planificación, organización y control, donde esta primera es el establecimiento o formulación de objetivos y de sus respectivas líneas para ejecutar acciones con el fin de alcanzarlos. Organización a la estructura de tareas, distribución de autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos para dirigirlos hacia la consecución de objetivos y control para garantizar que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo de mercado y para tomar las medidas correctas necesarias.

Para el presente trabajo definiremos el significado de gestión corresponde a: “conjunto integrado de actividades y funciones específicas, que contribuyen a mejorar los procesos para el alcance de los objetivos de manera eficiente y oportuna”.

¹ (<https://dle.rae.es/modelo>, s.f.)

² (<https://www.lexico.com/es/definicion/modelo>, s.f.)

³ (<https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>, s.f.)

Modelo de gestión de recursos humanos.

Según Cuesta (2005) la define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influye en las personas, buscando el mejoramiento continuo, considerando las interacciones con el entorno”.

De acuerdo a Gismera (2002) lo interpreta como: “La Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, para desarrollarlos, organizar su actividad adecuadamente y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. Es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficiencia organizacional”.

De acuerdo a este trabajo entenderemos esta definición como: “Es aquel que pretende garantizar el logro de los objetivos organizacionales, mediante una planificación estratégica minimizando los recursos y optimizando los procesos, en la búsqueda de la excelencia por medio de la vinculación asertiva de personal humano idóneo con un alto nivel de eficiencia en el desempeño de sus actividades”.

Idoneidad.

Adecuación que existe entre las características de una persona o cosa y la función, la actividad o el trabajo que debe desempeñar.

Persona idónea.

“La idoneidad de un candidato para cubrir un puesto de trabajo, lo que implica que dicha persona reúne los requisitos necesarios para desempeñar una actividad determinada”⁴.

Una persona es idónea para un puesto de trabajo cuando cumple con los requisitos y competencias y se presenta como alguien capaz de lograr los objetivos minimizando recursos.

⁴ (Ferrer, 2015)

Por otra parte, para este trabajo definiremos a la persona idónea como: “Es aquella que presenta cualidades y competencias definidas y desarrolladas para poder ejecutar actividades de manera eficiente para cumplir los requisitos del puesto de trabajo orientada al alcance de los objetivos”.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

a. Modelo operativo de la planificación estratégica con respecto a la idoneidad del personal.

La planificación de recursos humanos debe alinearse con la función de administración de esta misma, con respecto a la estrategia de la organización ya que es necesario una transformación de los objetivos y estrategias de la organización a los propios de la administración de recursos humanos mediante la planificación estratégica.

Esta se refiere como la administración de recursos humanos mediante sus funciones contribuye a alcanzar los objetivos de la organización que paralelamente incentiva al alcance de los objetivos individuales del talento humano y las competencias que estos poseen con las necesidades de la organización.

Se trata de identificar con precisión y de manera anticipada el talento humano necesario, además de su fuerza de trabajo para poder desempeñar las actividades futuras de la organización.

No se restringe a un solo ámbito como la determinación de la cantidad de trabajo que necesita para poder realizar sus operaciones sino también con las competencias disponibles que le sean de utilidad a la organización, así como los talentos de los cuales hará uso para alcanzar los objetivos organizacionales

Casi siempre las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar la administración de recursos humanos. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización. Existen varios modelos operativos para la planificación de RH. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades

La Administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos como son:

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Proceso de Provisión de Personas	Procesos de Organización de Personas	Procesos para Retención de Personas	Procesos de Desarrollo de Personas	Procesos para Evaluación de Personas
<input type="checkbox"/> Investigación de mercado <input type="checkbox"/> Reclutamiento <input type="checkbox"/> Selección <input type="checkbox"/> Planeación de recursos humanos	<input type="checkbox"/> Diseño de puesto <input type="checkbox"/> Análisis y descripción de puestos <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/> Remuneración <input type="checkbox"/> Prestaciones <input type="checkbox"/> Higiene y seguridad <input type="checkbox"/> Relaciones sindicales	<input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Desarrollo personal <input type="checkbox"/> Desarrollo organizacional	<input type="checkbox"/> Banco de datos <input type="checkbox"/> Controles <input type="checkbox"/> Sistemas de información

Fuente: Idalberto Chiavenato (Administración de recursos humanos, El Capital Humano de las Organizaciones)

De los cuales nos centraremos en el proceso para integrar a personal a la organización:

Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.⁵

Proceso.

Un proceso es un “conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras”.⁶

Los procesos para incorporar a las personas entre organizaciones tienen grandes diferencias. Muchas utilizan procesos tradicionales, superados, y por otra parte otras recurren a procesos avanzados por medio de recursos tecnológicos sofisticados, diagnosticando su capacidad en el puesto de trabajo.

⁵ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

⁶ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Este modelo hace énfasis que los procedimientos sean correctos que estos sean ejecutados de manera eficiente brinda mucha importancia al proceso como elemento clave y no al resultado para la organización. Esta busca la mejora continua del talento humano además incorporar a la organización activos intangibles, todo esto se pretende mediante la vinculación de nuevos recursos a la organización, por medio de la explotación de sus talentos creativos e innovación, sin dejar a un lado que se desarrollen de manera eficiente por medio de personal competente que le permitan alcanzar sus objetivos globales.

4. DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Descripción del puesto.

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (condiciones del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen al candidato especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requerimientos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se efectúe de manera adecuada. (Chiavenato, 2011)

Es el documento donde se establecen los requerimientos básicos para cubrir el puesto que se está describiendo, esto debe incluir: la escolaridad, experiencia, tareas y obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo que se desempeñaran dentro de la organización.

Reclutamiento del Personal. En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidato al Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso de selección. Pero en realidad el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

Funciona como un proceso de comunicación debido a que comunica y divulga cuando existe una oportunidad nueva de empleo, al mismo tiempo se genera una atracción de candidatos a los procesos de selección.⁷

Definición de Reclutamiento.

Es el proceso mediante el cual la organización pretende atraer al talento humano para formar parte de la organización. Según (Chiavenato, 2011), El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puesto dentro de la organización.

El reclutamiento se puede dar de tres formas

- Un reclutamiento Interno.
- Un reclutamiento Externo.
- Reclutamiento Mixto.⁸

Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno. Seda cuando la organización trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados. (Chiavenato, 2011, pág. 151).

Este tipo de reclutamiento se conoce por realizase de una manera más rápida y económica, también es una fuente de motivación para los empleados que quieran crecer dentro de la organización.

Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2011, pág. 156). Este tipo de reclutamiento genera que la empresa renueva sus recursos humanos, atrayendo a candidatos con conocimientos nuevos para implementar dentro de la organización.

Relación entre en reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

⁷ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

⁸ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organización, 2011)

Según (Werthe & Davis, 2008). Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (Entre las personas que están laborando dentro de la empresa) o implementar el reclutamiento externo (Extraer capital humano disponible fuera de la organización).

Fuentes de reclutamiento.

Es donde la empresa obtiene candidatos potenciales para poder reclutar y cubrir los puestos vacantes que se encuentran disponibles dentro de la organización. Dentro de estas fuentes de reclutamiento se encuentran:

- Fuentes internas.
- Por medio de recomendaciones.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Por medio de internet.

Selección del personal.

Inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante. (QuestionPro, 2021). Este proceso es utilizado en las organizaciones como una herramienta de gestión de recursos humanos donde los diferentes departamentos de la organización se encuentran involucrados, cuando se realiza la selección de personal para cubrir un área o puesto específico dentro de la organización.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales según (Werthe & Davis, 2008) son:

- La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesario.
- Los planes de capital humano a corto y largo plazo que permite conocer las vacantes futuras con cierta precisión.
- Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen información confiable a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son

adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

a. Pasos a implementar en los procesos de selección del personal

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.⁹

Este proceso se relaciona en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita para realizar una entrevista entre el candidato y la oficina del personal encargado del proceso.

Paso 2: Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas pueden ser psicológicas, ejercicios o simulaciones de condiciones de trabajo. Las pruebas se realizan depende del puesto al que el aspirante este aplicando.

Pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades

Las pruebas de conocimiento o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. (Chiavenato, 2011, pág. 172)

Las pruebas se clasifican de acuerdo al método.

- Pruebas orales.
- Pruebas escritas.
- Pruebas de realización.

Test psicológico.

⁹ (Werthe & Davis, 2008)

Se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de personas tomadas como estándar de comparación. (Chiavenato, 2011, pág. 174)

Las pruebas psicológicas son las encargadas de medir las aptitudes y habilidades de un individuo, por medio de test. Estos test psicológicos se aplican a los empleados según el perfil del puesto que se desea cubrir.

Test de personalidad.

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

A los test de personalidad se les llama específicos cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera.

Técnicas de simulación. Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.¹⁰

Paso 3. Entrevista de selección

Según (Chiavenato, 2009), Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas, este tipo de entrevista es utilizada para evaluar al candidato y determinar si es o no apto para la vacante que se ofrece.

Según (Werthe & Davis, 2008), La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivos responder a dos preguntas generales: ¿Puede ese candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

Este tipo de entrevistas permite que el entrevistador analice de una forma más determinada al candidato y determine si cumple con el perfil del puesto descrito al que está aplicando. También

¹⁰ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciòn, 2011)

en esta entrevista el entrevistado busca sobre salir dentro de todos los demás candidatos que están aplicando al puesto vacante.

Paso 4. Verificación de referencias y antecedentes.

La verificación de los antecedentes se relaciona con corroborar los datos que el candidato proporciono a la hora de postularse a la Vacante que la empresa está ofreciendo, verificar las referencias académicas, las referencias laborales, los antecedentes penales que este pueda tener entre otros datos que aseguren que el postulante no esté dando datos falsos a la organización

Referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

Paso 5. Entrevista con el supervisor

Según (Werthe & Davis, 2008), En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Paso 7. Descripción realista del puesto.

Para evitar que el solicitante tenga una expectativa equivocada respecto a las funciones del puesto de trabajo, es necesario realizar una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser necesario esta familiarización se tiene que realizar en el área de trabajo que el solicitante ocupará, esto se realiza para evitar conflicto a corto y largo plazo en la organización.

Paso 8. Decisión de contratar.

Esta decisión es la parte final del proceso de selección, la decisión de contratar le corresponde al departamento de recursos humanos en coordinación con el departamento que está solicitando cubrir la plaza vacante. Realizar este proceso requiere de incurrir en costos y tiempo por eso es importante

registrar en una base de datos a los demás participantes que cumplieran con el perfil pero que no fueron seleccionados para la vacante ofertada por la empresa. Al candidato seleccionado se le deberá realizar un expediente donde se incluya las evaluaciones realizadas, sus datos personales, y sus exámenes médicos.

Paso 9. Inducción del personal

Es una herramienta utilizada por las organizaciones para proporcionar los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa y cualquier otra necesidad para realizar sus actividades de manera eficiente.¹¹

En la inducción del personal se puede proporcionar a los empleados por medio de documentos impresos como: folletos y presentaciones que describan las áreas específicas de las empresas y su sistema organizativo el cual incluirá (Misión, Visión, objetivos, Valores y organigrama de la empresa). Aunque en algunas organizaciones la inducción es más compleja y se imparte por medio de películas o audiovisual.

Los programas de socialización o inducción son programas intensivos de capacitaciones destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos). (Chiavenato, 2011, pág. 185)

5. IMPORTANCIA DE HACER UN BUEN RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal puede ser una tarea un poco compleja. Sin embargo, cuando se cumple con un proceso o política de reclutamiento y selección correcta, se elimina significativamente la rotación de empleados, facilitando la elección del candidato que no solo cumple con las competencias necesarias para cumplir con el trabajo, sino que además complementa los valores centrales de la empresa.¹²

El objetivo principal del proceso de selección de personal es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las diferentes áreas de la empresa.

¹¹ <https://www.gestiopolis.com/inducion-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>

¹² <https://blog.peoplnext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>

El proceso de vinculación del nuevo personal a la organización se desarrolla desde el momento que los posibles candidatos o interesados realizan una investigación por todos los medios posibles con el objetivo de visualizar su potencial ingreso a esta y cuáles serían las condiciones de trabajo en comparación a nivel de satisfacción con el ambiente laboral.

Reduce la rotación y aumenta la moral de los empleados

Cuando una organización contrata a personas con los tipos de personalidad y habilidades laborales adecuadas, el resultado final suele ser trabajadores más felices. Según Forbes, una cultura que se adapta bien a las preferencias de los empleados y los hace felices, también conduce a niveles más altos de retención. Las tasas de rotación más bajas y una moral más positiva en el lugar de trabajo en última instancia contribuyen a una mayor eficiencia y mayores ganancias también.

Fuerte grupo de solicitantes

Un esfuerzo en el proceso de selección de personal planificado incluye identificar los mejores métodos para conectarse con solicitantes calificados. Los periódicos, los sitios web de las empresas, las bolsas de trabajo, los medios de difusión y las ferias profesionales se encuentran entre los métodos comunes de contratación. Al poner el tiempo y recursos en los métodos más eficientes, se genera un grupo más grande y más calificado de solicitantes.

Velocidad de la contratación

Un proceso de selección de personal bien diseñado puede ayudar a llenar muy rápidamente una vacante. Como resultado, la interrupción en la producción o los servicios debido a la falta de personal puede controlarse o eliminarse por completo.

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la formación	Costos de la separación
<p>Proceso de reclutamiento del empleado</p> <p>Propaganda</p> <p>Visitas a escuelas</p> <p>Atención a los candidatos</p> <p>Tiempo de los reclutadores</p> <p>Estudios de mercado</p> <p>Cuestionarios de costos y procesamientos</p>	<p>Entrevistas de selección</p> <p>Aplicación y certificación de prueba de conocimiento</p> <p>Aplicación y calificación de test</p> <p>Tiempo de los seleccionadores</p> <p>Verificación de referencias</p> <p>Exámenes médicos y de laboratorio</p>	<p>Programa de integración</p> <p>Inducción</p> <p>Costos directos de la formación</p> <p>Tiempo de los instructores</p> <p>Baja productividad durante la formación</p>	<p>Pago de salarios y liquidación d derechos de trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.)</p> <p>Pago de prestaciones</p> <p>Entrevista de separación</p> <p>Costos del outplacement</p> <p>Puesto vacante hasta encontrar sustituto¹³</p>

¹³ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato 2009, pag.93

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

a. Las técnicas de evaluación más usadas son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección obligatoria.
- Método de registro de acontecimientos notables.

b. Importancia de la evaluación del desempeño

La importancia de la evaluación del desempeño radica en detectar la eficacia con que los colaboradores realizan sus actividades o funciones, además permite monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una empresa; pudiéndose medir éstos de manera cualitativa o cuantitativa. Permite observar las habilidades y logros de un empleado durante un período de tiempo en específico y evalúa si ha cumplido con las expectativas, las excedió o no logró resultados deseados; también proporcionan una evaluación de las fortalezas y debilidades de los colaboradores, ya sea si se miden de manera individual o en equipo.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son:

- I. **Clarifica los objetivos y metas del departamento y del puesto.** Permite que el colaborador conozca de manera clara las metas e indicadores del puesto.
- II. **Identifica los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.** Se hace del conocimiento del personal, los espacios y períodos temporales apropiados para provecho de la organización.
- III. **Define los recursos con los que cuenta la empresa y los que se requerirán para el logro de objetivos.** Esto se realiza por medio de un listado de aquellos elementos que son necesarios para llevar a cabo un proyecto.
- IV. **Identifica los resultados de los colaboradores para la toma de decisiones.** Es necesario contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada empleado, para plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- V. **Establece una mejor línea de comunicación entre directivos y empleados.** Se crea una interacción entre ambas partes, contribuyendo a un mejor ambiente de trabajo.

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).

Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.

Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.¹⁴

7. CAPACITACIÓN

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

a. Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

¹⁴ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.¹⁵

b. Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

c. Beneficios de la capacitación para las personas

Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones dentro de la organización, forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas, Incrementa el nivel de

¹⁵ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

satisfacción con el puesto de trabajo que desempeña, permite el logro de metas individuales y logro de objetivos.

d. Beneficios para la organización

- Mantiene la competitividad de la organización
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas

e. Beneficios en las relaciones humanas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viables las políticas de la organización
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa¹⁶

D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

a) Marco Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

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. Está fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:¹⁷

¹⁶ (Werthe & Davis, 2008)

¹⁷ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N°234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

3º- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4º- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;

5º- Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

6º- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor. La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas. Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;

CÓDIGO DE COMERCIO

Art.1 Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.¹⁸

Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art. 2 Son comerciantes:

I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II.- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

Art. 3 Son actos de comercio:

I.- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Art. 4 Los actos que sean mercantiles para una de las partes, lo serán para todas las personas que intervengan en ellos.

III.- Los títulos valores.

¹⁸ Código de Comercio, Decreto constituyente N°641, de 26 de junio de 2008, publicado en el diario oficial N° 120, Tomo 379, de 27 de junio de 2008.

Art 411 Son obligaciones del comerciante individual y social:

Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.

CÓDIGO 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 varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.¹⁹

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

Art. 19.-El contrato de trabajo se probará con el documento respectivo y, en caso de no existir el documento, con cualquier clase de prueba.

Art. 20.-Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

Art. 23.-El contrato escrito contendrá:

1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;

¹⁹ Código de Trabajo de El Salvador, Decreto constituyente N° 408, del 20 de julio de 1995, publicado en el diario oficial N°135, Tomo 328, del 21 de julio de 1995.

- 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 dependen 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.

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.

LEY DEL SEGURO SOCIAL

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.²⁰

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES

Art. 1 Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.²¹

LEY DE FOMENTO PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Art 3 Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificados de la siguiente manera:²²

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

²⁰ Ley del Seguro Social, Decreto constituyente N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el diario oficial N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

²¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto constituyente N° 927, del 23 de diciembre de 1996, publicada en el diario oficial N° 243, Tomo N° 333, del 23 de diciembre de 1996.

²² Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, Decreto constituyente N°667, de 25 de abril de 2014.

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

Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previa-mente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales.

b) Marco Institucional.

Marco legal	Marco Institucional
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 de Trabajo	Ministerio de Trabajo
Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la micro y pequeña empresa	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del sistema de Ahorro para pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL:

a. Determinar la situación actual de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V. en relación al modelo de gestión de recursos humanos, con el propósito de mejorar cada proceso y brindar soluciones.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a. Determinar si la empresa utiliza un modelo de gestión de recursos humanos y conocer los procesos que se realizan a los empleados del área operativa.

b. Identificar las deficiencias en los procesos del modelo de gestión de recursos humanos los cuales abarcan, reclutamiento, selección, contratación e inducción y que conllevan a los problemas en el área operativa de la organización.

c. Verificar los pasos, técnicas e instrumentos que se siguen para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción

A. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a. CIENTÍFICO

Se utilizó este método, el cual permitió estudiar la situación actual y problemas que tiene la organización en el modelo de gestión de recursos humanos del área operativa además este estudio hizo que se llegara a una solución y también que se diera explicación al problema antes planteado.

b. ANÁLISIS

Este método ayudó a separar la investigación en cuatro partes: reclutamiento, selección, contratación e inducción, de esta manera se pudo analizar de mejor forma cada parte y brindar posibles soluciones.

c. DEDUCTIVO

Se consideró este método ya que parte de lo general a lo particular y durante la investigación se tomó desde un inicio como punto en general, la forma en que la empresa selecciona el recurso humano; partiendo de eso hacia hechos más específicos que mediante la observación y el análisis se pudieron determinar.

d. SÍNTEISIS

Por medio de este método se pudieron resumir los aspectos más relevantes en el desarrollo de la investigación específicamente en los procesos que realiza la empresa, en la parte de reclutamiento y selección; la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos ni con un manual de reclutamiento y selección, en la parte de contratación, la empresa no tiene un documento legal como un contrato de trabajo y en la parte de inducción, la organización no realiza de manera general un programa que oriente a los empleados en su puesto de trabajo así como también que les permita conocer sobre la filosofía de la empresa.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tema en estudio es un diseño de Modelo de Gestión de Recursos Humanos, por lo tanto se utilizó una investigación descriptiva, ya que tuvo como objetivo plantear aspectos generales como: las características, procesos y causas primordiales del problema que aqueja a la organización en estudio permitiendo hacer la propuesta respectiva.

1. OBJETO DE ESTUDIO

Planta de producción UNIMUEBLES, S.A DE C.V. ubicada en el municipio de San Marcos, departamento de San Salvador, El Salvador.

2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. ENTREVISTA:

Se entrevistó al director ejecutivo y al Gerente de la organización, a fin de obtener la información de manera directa sobre las interrogantes del problema de investigación, pues se considera que son ellos los que tienen un conocimiento más amplio, profundo y específico sobre el objeto de estudio.

b. ENCUESTA:

Se proporcionó impresos los cuestionarios a los empleados del área operativa de la empresa, lo cual permitió obtener información de los sujetos en estudio y también a realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización.

3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. GUÍA DE ENTREVISTA:

La guía de entrevista es un documento que se utilizó para poder llevar a cabo la entrevista, la cual consistió en una serie de preguntas abiertas y con aspectos a analizar sobre la problemática de estudio. Fue de tipo estructurada, dirigida al director ejecutivo y gerente general.

b. CUESTIONARIO:

Este instrumento consistió en una serie de 20 preguntas cerradas de opción múltiple, las cuales permitieron obtener información de los sujetos en estudio y recopilar información obteniendo respuestas verídicas de los procesos llevados a cabo dentro de la organización.

4. UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA

a. UNIDADES DE ANÁLISIS

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

b. POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra será en universo completo de empleados del área operativa de la planta de producción de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

a. POBLACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como población de estudio 14 personas, las cuales forman parte del área operativa, el director ejecutivo y el Gerente de la organización.

b. MUESTRA

- CENSO

Debido a que la población es muy pequeña no fue necesario calcular la muestra en base a fórmula, motivo por el cual se aplicó el censo.

6. VARIABLES E INDICADORES

a) **Variable Independiente:** La formulación de un modelo de gestión de recursos humanos.

1. **Indicadores:** Necesidad de Capacitación, Índice de Rotación, Tiempo Promedio para Alcanzar Metas y Planes de Carrera.

b) **Variable Dependiente:** Mejorará de manera eficiente la idoneidad del personal operativo de la planta de producción en la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

2. **Indicadores:** Productividad Laboral, Evaluación del Desempeño y Accidentes Laborales.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla1 Hipótesis General

hipótesis General	Variable independiente	Indicadores
La formulación de un modelo de gestión de recursos humanos contribuirá a mejorar la idoneidad del personal operativo de la planta de producción en la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.	La formulación de un modelo de gestión de recursos humanos	Índices de Rotación
		Retención de Talento
		Tiempo promedio en alcanzar metas
		Niveles de Desperdicios
		Incentivos
	Variable dependiente	Indicadores
	mejorar la idoneidad del personal operativo de la planta de producción en la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.	Productividad laboral
		Evaluación del desempeño
		Accidentes Laborales
Manual de inducción		

Tabla 2 hipótesis Especifica N°1

hipótesis Especifica N°1	Variable independiente	Indicadores
Recopilar información bibliográfica que funcione como pilar para poder diseñar el marco teórico que sustente la investigación.	Recopilar información bibliográfica	Sitios web
		Libros
		Trabajos de graduación
		Artículos
		Información proporcionada por gerente general
	Leyes	
	Variable dependiente	Indicadores
	Diseñar el marco teórico que sustente la investigación	Antecedentes
		Conceptos
		Clasificaciones
Aspectos legales		
	Crterios	

Tabla 3 hipótesis Especifica N°2

hipótesis Especifica N°2	Variable independiente	Indicadores
El diagnóstico de las deficiencias actuales referentes al personal operativo idóneo de la organización.	El diagnóstico de las deficiencias actuales	Proceso de reclutamiento
		Criterios de Selección
		Necesidad de Inducción
		Planes de carrera
	Variable dependiente	Indicadores
	Referentes al personal operativo idóneo para la organización	Procedimientos Administrativos
		Evaluación del desempeño
		Manual de descripción de puestos
		Perfil de puestos
		Diseño de puestos

Tabla 4 hipótesis Especifica N°3

hipótesis Especifica N°3	Variable independiente	Indicadores
El desarrollo de una propuesta facilitará la integración eficiente del personal operativo alineado a las directrices de la organización.	El desarrollo de una propuesta	Objetivos
		Políticas
		Estrategias
		Manual de bienvenida
		Manual de Organización
		Manual de Descripción de puestos
		Desarrollo de Capacitaciones
		Planes de carrera
		Incentivos
		Motivación
	Variable dependiente	Indicadores
	Facilitará la integración eficiente del personal operativo alineado a las directrices de la organización	Integración del recurso humano
		Procesos de reclutamiento y selección
		Sistema de inducción.
		Estructura Organizativa
Motivación		
Filosofía Organizacional		

8. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

ENTREVISTA

Preguntas	Objetivo	Respuestas
1¿Cuál es la visión de la empresa?	Investigar si los integrantes del área directiva de la empresa tienen identificados de manera clara y precisa la visión para orientar sus esfuerzos.	Director Ejecutivo: Ser la marca más reconocida a nivel nacional en la industria de los artículos muebles como lo son los juegos de sala con producto de gran calidad y duración con finos detalles y ser conocidos por ello y poder convertirnos en una empresa regional capaz de poder exportar nuestros productos a otros países
		Gerente General: Esta va orientada a que como una marca ser la más reconocida en el país en el giro o área industrial que se dedica a la fabricación de productos muebles en referencia a juegos de sala específicamente, que a mediano plazo poder expandir nuestro alcance del mercado a toda la extensión territorial a nivel nacional y que por el momento solo contamos con presencia en la región central con presencia física de tiendas propias de la empresa donde se comercialicen única y exclusivamente productos con el sello de la casa que luego de ello poder comercializar nuestros productos de manera internacional, como productos netamente salvadoreños de la mejor calidad, duración de manera personalizada a las exigencias de la cliente.
2¿Qué se entiende por gestión de recursos humanos?	Determinar si la empresa tiene conocimiento de la gestión de recursos humanos.	Director Ejecutivo: Es la manera en que se puede obtener buenos resultados y niveles óptimos de producción mediante un acompañamiento a los empleados supliendo las necesidades que se presenten para poder realizar de una buena manera sus actividades y funciones dentro de la empresa.
		Gerente General: Es la forma en que se controla, dirige y coordina el personal y que van encaminadas a realizarse de manera eficiente, y que consecuentemente está relacionado con todos los elementos que involucran el recurso humano.

Pregunta	Objetivo	Respuestas
5. ¿Existe un instructivo o documento a ejecutar en el momento de reclutar y seleccionar el personal para el área operativa?	Identificar si la entidad aplica un instructivo o documento para la búsqueda de nuevo personal.	<p>Director Ejecutivo: No existe este documento desde que inició la empresa se ha buscado personal y contratado de la misma forma el cual si bien es cierto no es perfecto pero la empresa ahí va caminando día con día.</p> <p>Gerente General: No existe este documento ya que la forma de buscar personal es difundiendo la información</p>
6. ¿Quién es la persona encargada de realizar la búsqueda y selección de personal?	Identificar la persona responsable de realizar el proceso de incorporar al nuevo personal a la empresa.	<p>Director Ejecutivo: Esa función la tiene asignada el gerente general y una parte con respecto a la búsqueda todos podemos colaborar con difundir la búsqueda mediante conocidos y familia.</p> <p>Gerente General: Esa labor está concentrada dentro de mis funciones como gerente donde difundo la información y el puesto que está disponible para ser ocupado. Lo hago de manera oral y ver si alguno conoce algún interesado entre familia o amistades y que este pueda referirlo y que este candidato tenga conocimientos o esté bien calificado para el puesto. Por mi experiencia antes de convertirme en gerente desempeñe funciones en cada una de las áreas de la empresa, entonces además de buscar ese personal también lo selecciono tomando en cuenta la opinión del director ejecutivo</p>

Pregunta	Objetivo	Respuestas
7. ¿Qué métodos o técnicas utilizan para seleccionar al personal idóneo que esta por ingresar a la organización?	Determinar los métodos o técnicas que se aplican para seleccionar al personal idóneo a la empresa.	<p>Director Ejecutivo: Se le hace una entrevista donde se negocia su salario y que se espera de él al ocupar un puesto dentro de la empresa.</p> <p>Gerencia General: La técnica es una entrevista que realizo de manera corta donde se le explica el puesto y el pago.</p>
8. ¿La organización ha desarrollado programas orientados a la inducción de este personal?	Identificar los programas que la empresa ha desarrollado para la inducción del nuevo personal.	<p>Director Ejecutivo: Pues por el momento no se ha realizado nada por ese estilo ya que sus actividades son bien físicas y mecánicas que su propio nombre según el caso, carpintero o tapicero ya lo especifica para lo que se contrata la inducción no está contemplada para ellos. Y si tienen alguna se acercan a sus compañeros o el gerente que son los más inmediatos.</p> <p>Gerente General: No se les brinda ningún tipo de introducción sino que de un solo los coloco en sus áreas de trabajo para que empiecen a producir y si no saben o conocen algunos procesos los demás compañeros los apoyan con las dudas que este tenga, de igual forma estamos pendientes de evacuar alguna duda que se presente tratamos la manera de darles la confianza para que no se sientan excluidos por ser los nuevos integrantes de la empresa.</p>

Pregunta	Objetivo	Respuestas
9. ¿Está satisfecho con el desempeño del personal del área operativa?	Determinar el nivel de satisfacción con respecto al desempeño del personal operativo.	<p>Director Ejecutivo: Pues yo considero que pueden dar más de lo actual pero esta es una percepción que yo tengo quizás pueda que no sea la realidad porque todos andan más o menos por el rango de tiempo que nosotros ya habíamos calculado para cada orden de producción pero no podemos afirmar de manera rigurosa por eso, solo queda asumir que su rendimiento es pasable.</p> <p>Gerente General: En ese sentido pues todos se esfuerzan por alcanzar sus metas tanto personales como de trabajo generalmente si me encuentro satisfecho con el desempeño quizás podrían ser más productivos por en ocasiones tienen que quedarse más tiempo del que se estima pero cada uno rinde a su ritmo y no tenemos como poder medir si su rendimiento podría ser mejor o ser más eficiente en algún momento.</p>
10. ¿Existe un documento formal donde se establezca los términos y requisitos de contratación?	Investigar la existencia de la documentación correspondiente en materia de términos y requisitos que se deben cumplir para una nueva contratación.	<p>Director Ejecutivo: Muchos de ellos no asistieron a la escuela o no pueden leer ni mucho menos escribir entonces viendo esta situación solo se les menciona que es lo que se espera de ellos y cuál sería el pago que es lo que siempre más les interesa pero si se debería tener un documento para que nos podamos auxiliar y respaldar en algún caso en el futuro.</p> <p>Gerente General: Las términos solo se discuten de forma oral y pues desde que ellos llegan (los aspirantes) tanto ellos como nosotros ya conocemos los requisitos y entonces hace todo más sencillo. Debido a que son puestos operativos no necesitan una lista extensa de requisitos solo habilidades motrices y un poco de lógica.</p>

Pregunta	Objetivo	Respuestas
11. ¿Existe expediente o algún registro formal que	Investigar si la entidad posee expediente de	Director Ejecutivo: Por el momento no hemos creado documentos para poder llevar un expediente en físico pero por el comportamiento de cada uno de ellos y con acciones marcadas nos creamos una imagen a manera de expediente pero nada que podamos consultar según sea el caso.

establezca (niveles de rotación, salarios, sanciones, despidos y demás)?	manera formal de cada uno de los empleados así como algunos indicadores de su desempeño.	Gerente General: No he elaborado este documento
--	--	--

TABULACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

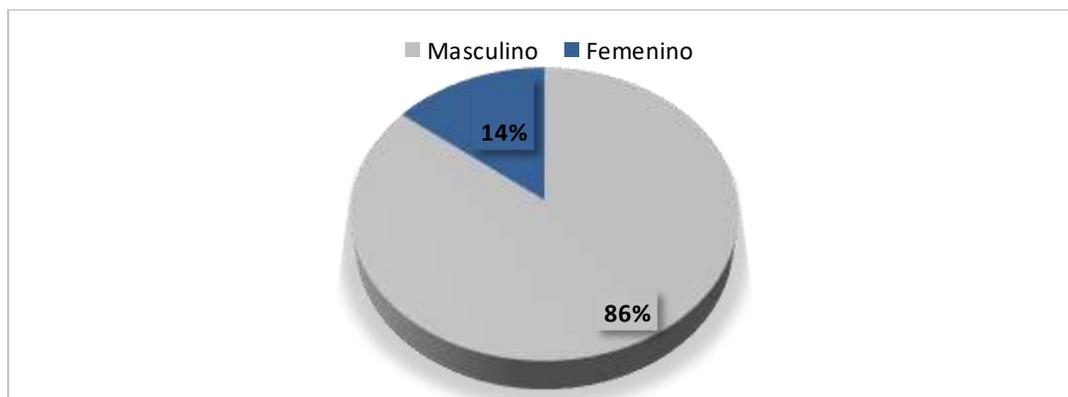
Datos Generales

1. Género

Objetivo: Determinar el género que predomina en los empleados de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	12	86%
Femenino	2	14%
Total	14	100%

Gráfico N° 1



Interpretación de datos:

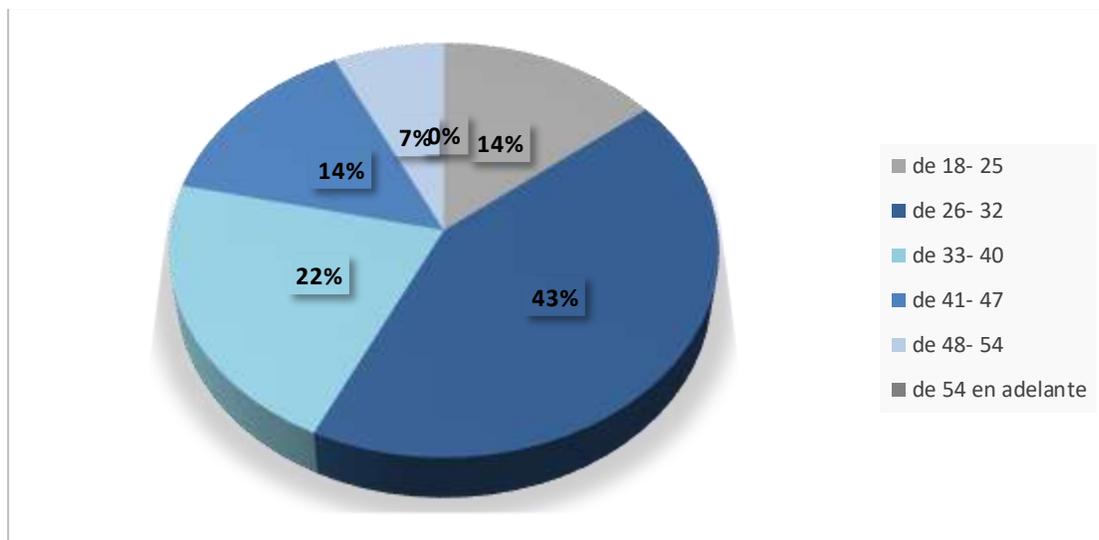
Según la información recolectada se logró determinar que actualmente en la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V. la mayoría de empleados pertenecen al género masculino y solo una parte de empleados pertenecen al género femenino. Lo cual indica que la empresa contrata a más empleados masculinos en relación con el tipo de trabajo que se realiza dentro de la empresa, aunque no discrimina al género femenino, y en gran medida la empresa busca personal idóneo independientemente del género de cada persona.

2. Edad

Objetivo: Conocer la edad de los empleados que laboran dentro de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
de 18- 25	2	14%
de 26- 32	6	43%
de 33- 40	3	21%
de 41- 47	2	14%
de 48- 54	1	7%
de 54 en adelante	0	0%
Total	14	100%

Gráfico N° 2



Interpretación de datos:

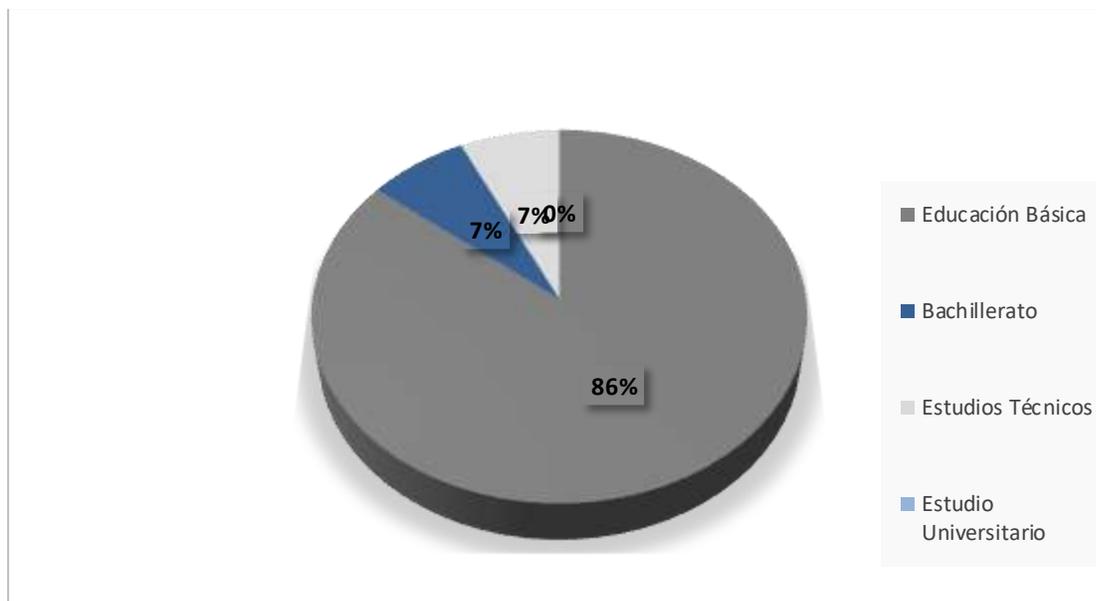
Los empleados que laboran en la empresa rondan entre las edades de 18 a 54 años. Lo cual indica que la empresa es inclusiva ya que contrata a personal joven como a personal de mayor edad para formar parte de su área operativa.

3. Nivel de estudios

Objetivo: Conocer el nivel de estudio con el que cuentan los empleados que forman parte de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación Básica	12	86%
Bachillerato	1	7%
Estudios Técnicos	1	7%
Estudio Universitario	0	0%
Total	14	100%

Gráfico N° 3



Interpretación de Datos.

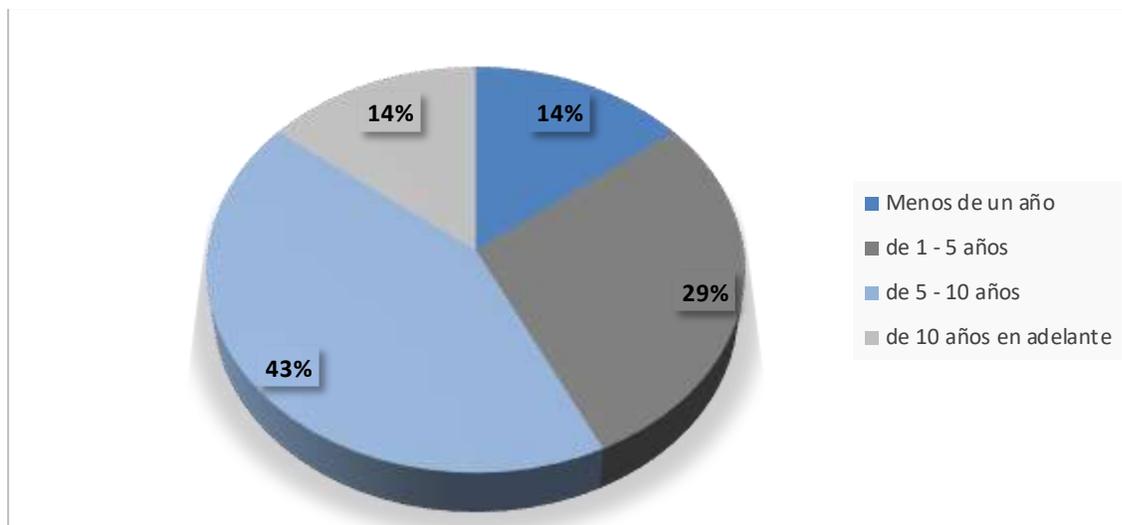
Actualmente en la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V., la mayoría de los empleados que laboran solo cuentan con Educación básica y solo una parte de los empleados cuentan con educación superior, esto se relaciona a que el trabajo que se realiza no requiere de mayor estudio, sino de un oficio que se aprende con la práctica.

4. Tiempo de laborar en la empresa

Objetivo: Conocer como es la rotación dentro de la empresa por medio de los años que tiene los empleados laborando dentro de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	2	14%
de 1 - 5 años	4	29%
de 5 - 10 años	6	43%
de 10 años en adelante	2	14%
Total	14	100%

Gráfico N° 4



Interpretación de Datos.

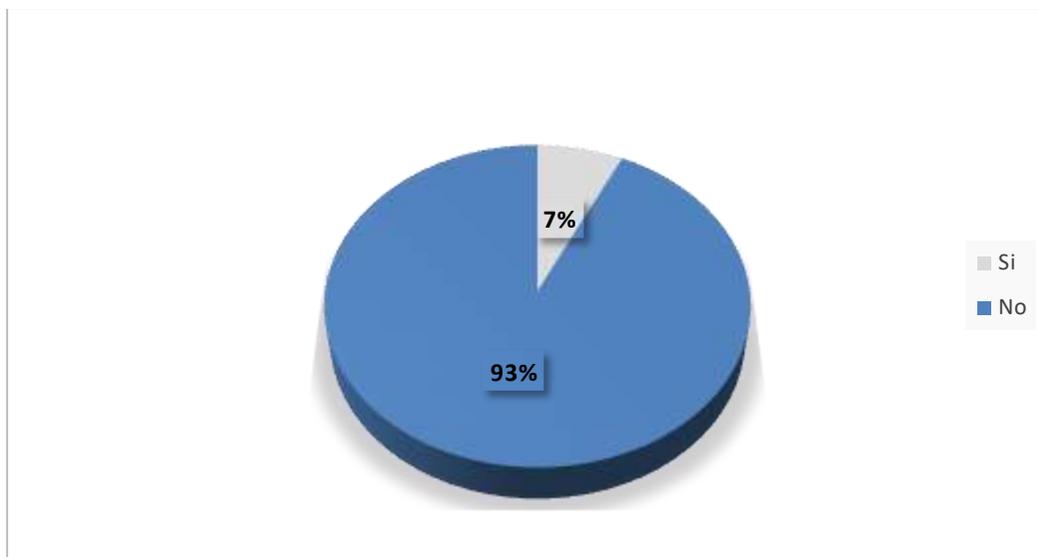
La mayoría de los empleados tienen más de un año laborando en la empresa y que solo una minoría de empleados tiene menos de un año de laborar en la empresa. Lo cual indica que la empresa ha logrado retener a los empleados dentro de ella, es un beneficio para la empresa, por el simple hecho que no se rota constantemente al personal.

5. ¿Identifica el departamento de recursos humanos dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar que tanto los empleados identifican el departamento de recursos humanos dentro de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Gráfico N° 5



Interpretación de Datos.

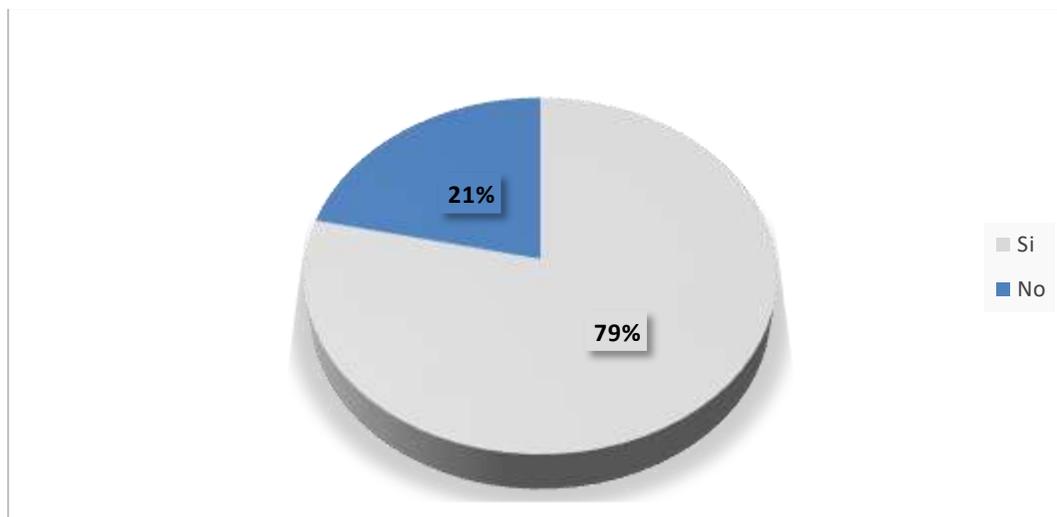
Los empleados no logran identificar el departamento de recursos humanos. Lo cual indica que la empresa no tiene este departamento en específico dentro de ella, pero si cuenta con un gerente general, el cual se encarga de realizar diversas actividades relacionadas con gestión del personal. En el gráfico se observa que una gran parte de los empleados no identifican esta área.

6. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Objetivo: Identificar que tan relacionados se encuentran los empleados con la misión, visión y valores de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%

Gráfico N° 6



Interpretación de Datos.

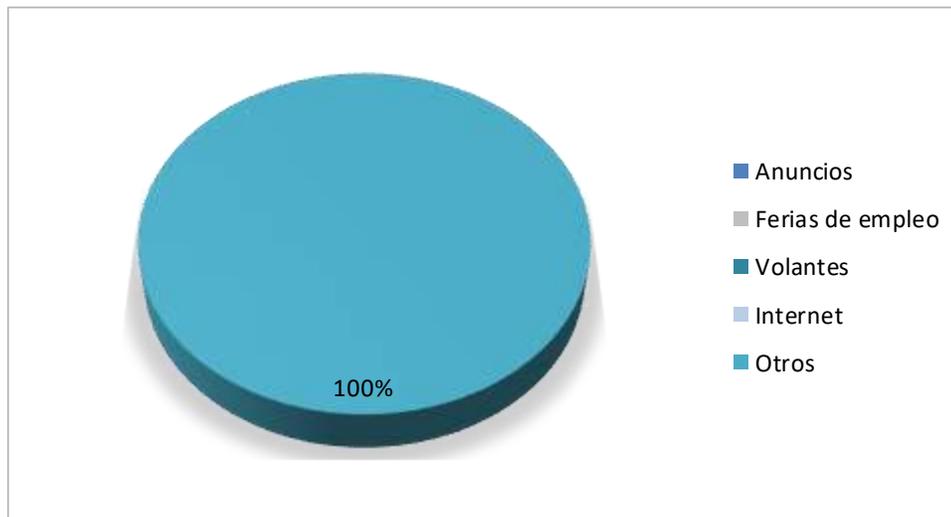
La empresa ha implementado y comunicado una adecuada filosofía organizacional dentro de la empresa, por el simple hecho que una gran parte de los empleados del área operativa conocen dicha filosofía y la logran identificar e implementar adecuadamente dentro de la organización, aunque hay una parte de los empleados que aún no logran identificar e implementar dicha filosofía organizacional.

7. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante que la empresa estaba ofertando?

Objetivo: Conocer que medios de reclutamiento implementa la empresa para atraer al personal.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anuncios	0	0%
Ferías de empleo	0	0%
Volantes	0	0%
Internet	0	0%
Otros	14	100%
Total	14	100%

Gráfico N° 7



Interpretación de Datos.

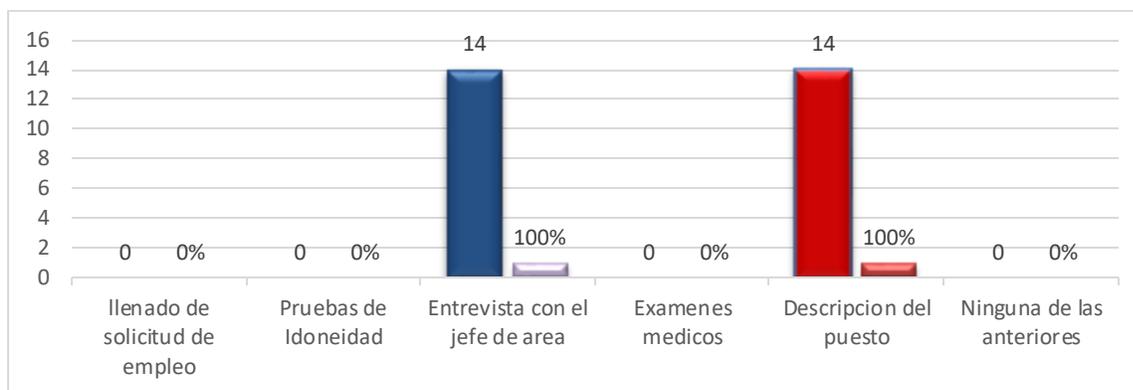
Se determinó que la empresa no cuenta con un medio establecido de reclutamiento y que actualmente las personas se informaron de las plazas vacante que la empresa oferta por medio de empleados que laboran dentro de la empresa o por terceras personas. En la gráfica se observa que el 100% de los empleados se enteraron de la oferta laborar por medio de otras fuentes.

8. De la siguiente lista de pasos ¿Cuáles son los que realizo usted para ser contratado? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Conocer los pasos que realizaron los empleados para ser contratados por la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
llenado de solicitud de empleo	0	0%
Pruebas de Idoneidad	0	0%
Entrevista con el jefe de área	14	100%
Exámenes médicos	0	0%
Descripción del puesto	14	100%
Ninguna de las anteriores	0	0%

Gráfico N° 8



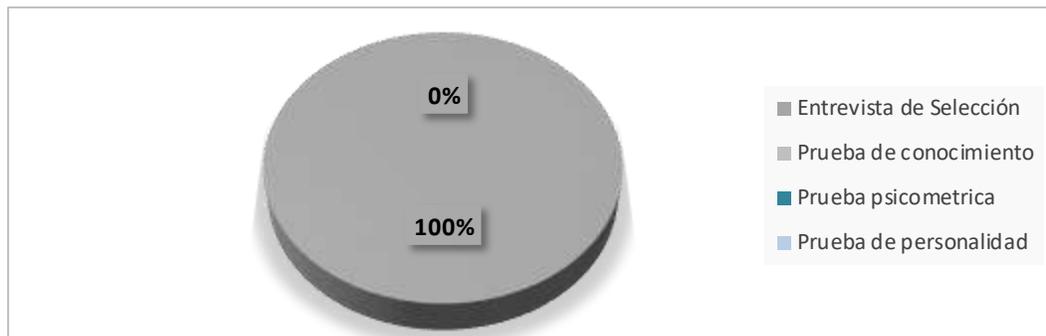
Interpretación de Datos.

Se logró determinar que la empresa no cuenta con un proceso de selección de personal establecido, aunque los empleados pasan por dos pasos los cuales son una entrevista con el jefe de área el cual también les realiza una descripción de puestos. Lo que indica que su método de contratación no es tan riguroso para poder contratar al personal idóneo.

9. ¿De las siguientes técnicas, podría identificar las que usted realizó antes de ser contratado?

Objetivo: Determinar que técnicas de selección implementa la empresa para contratar al personal idóneo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista de Selección	14	100%
Prueba de Conocimiento	0	0%
Prueba Psicométrica	0	0%
Prueba de Personalidad	0	0%
Total	14	100%

Gráfico N° 9**Interpretación de Datos.**

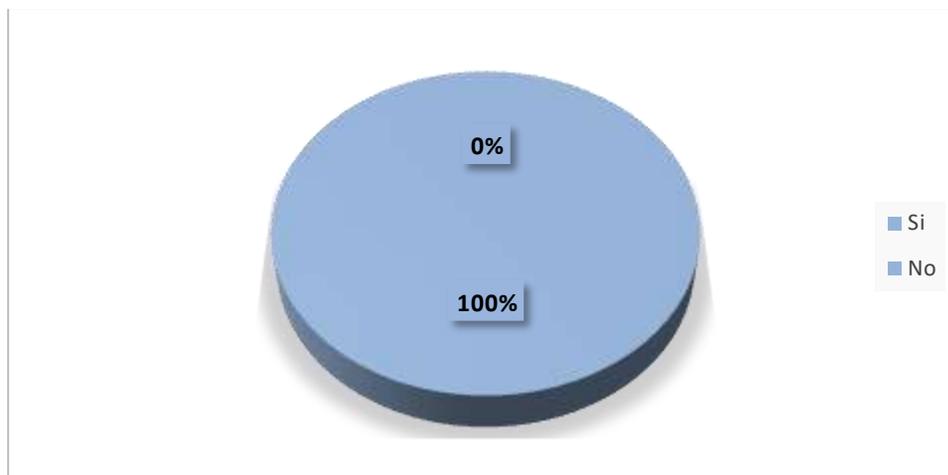
La empresa implementa en su proceso de contratación un entrevista de selección la cual permite que la persona que se somete a dicho proceso pueda mostrar sus habilidades y destrezas, también se determinó que todos los empleados del área operativa fueron sometidos a dicho proceso de selección y contratación, aunque la empresa debería implementar otros métodos o técnicas de contratación y selección ya que esto les brindaría la oportunidad de seleccionar y contratar al personal altamente capacitado e idóneo.

10. ¿Le brindaron los recursos necesarios para poder realizar las tareas del puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si la empresa brinda las herramientas necesarias de trabajo a los empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Gráfico N° 10



Interpretación de Datos.

La empresa brinda las herramientas necesarias a los trabajadores para que estos puedan desempeñar sus labores. Lo cual indica que la empresa está enfocada en brindar los recursos y materiales necesarios a sus trabajadores, esto atrae beneficios, ya que los empleados desarrollan su trabajo de la manera adecuada y la empresa obtiene ingresos por el trabajo que se desarrolla de manera eficiente. En el gráfico se observa que todos los trabajadores reciben las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

11. ¿Le explicaron de manera detallada cuales eran las tareas del puesto de trabajo?

Objetivo: Investigar si a los empleados se les explica las tareas del puesto de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

Gráfico N°11



Interpretación de datos

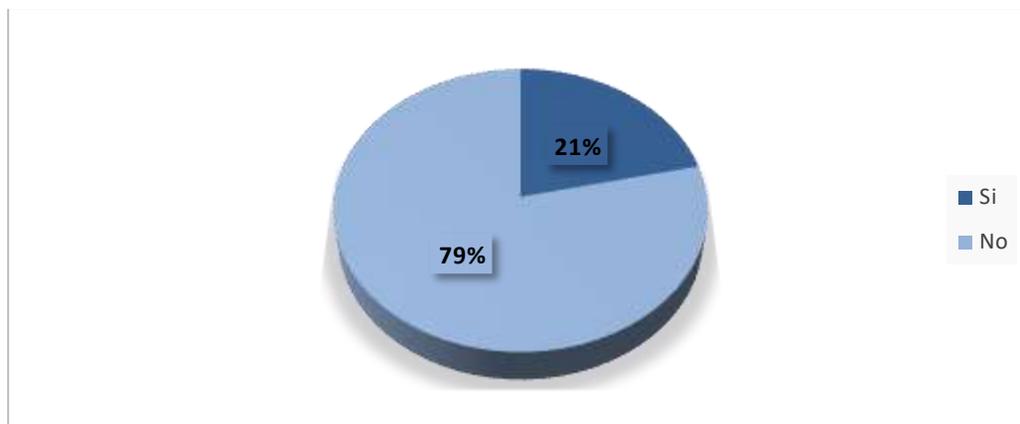
La mayoría de empleados no tienen conocimiento de las tareas del puesto de trabajo sin embargo se puede observar que un pequeño porcentaje si están enterados sobre las funciones de cada cargo, esto podría deberse a que no se los hayan explicado. Es necesario que cada empleado sepa las funciones y tareas que el puesto de trabajo demanda, ya que si no se tiene conocimiento sobre ello no va desempeñarse como su puesto lo exige y poder alcanzar eficiencia en los procesos que la empresa demanda según su filosofía.

12. ¿Cuándo usted fue contratado en la organización, recibió algún tipo de inducción?

Objetivo: Investigar si en la organización se realizan procesos de inducción al personal que ingresa para ocupar un puesto de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Gráfico N°12



Interpretación de datos

Es muy importante que toda persona que ingrese a una organización para ocupar un puesto de trabajo, realice un proceso de inducción la cual permita conocer las funciones del puesto de trabajo, de tal forma, que el nuevo empleado se pueda adaptar rápidamente, de acuerdo a la información recopilada un poco más del 50% de los empleados no recibieron el proceso de inducción, debiéndose adaptar sin recibir este proceso al momento de ingresar a la empresa, sin embargo un mínimo porcentaje si recibió la inducción.

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

Objetivo: Indagar sobre los procesos generales que les son explicados a los empleados al momento de ingresar a la organización.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descripción sobre el que hacer de la fabrica	9	64%
Descripción sobre beneficios que la empresa ofrece a su personal	5	36%

Descripción sobre obligaciones a las que estará sujeto	14	100%
Descripción sobre las normas de convivencia	14	100%
Ningún Proceso	0	0

Gráfico N° 13



Interpretación de datos

El total de empleados estuvo de acuerdo en que se les proporcionó la descripción de las obligaciones a las que estarán sujetos y sobre las normas de convivencia, pero no todos recibieron la explicación de cuál era el que hacer de la fábrica y solo un porcentaje menor estaban enterados sobre los beneficios que ofrecen al personal, por lo tanto, es necesario que todos los empleados reciban la misma información acerca de la empresa.

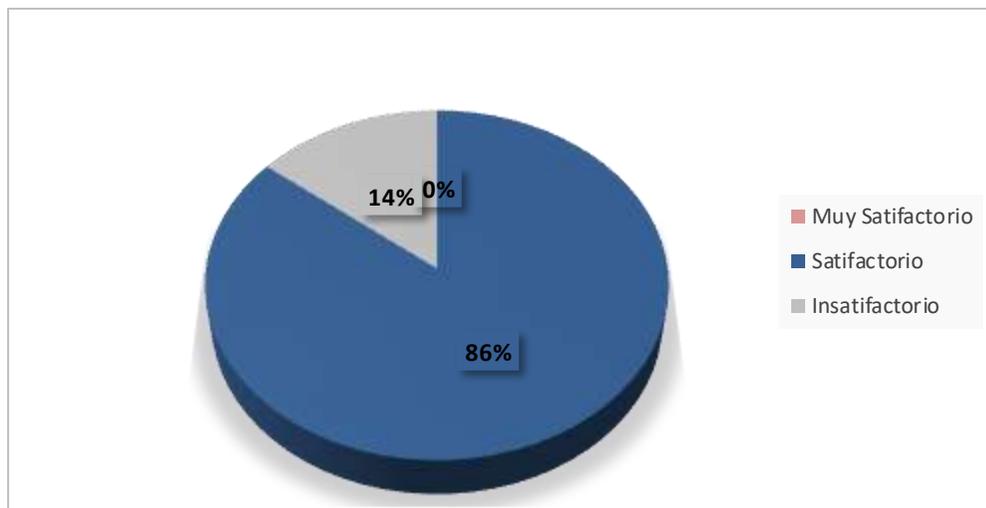
14. ¿Cómo califica el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que lleva a cabo la empresa?

Objetivo: Investigar como los empleados califican el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que la empresa realiza.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
----------	------------	------------

Muy Satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	12	86%
Insatisfactorio	2	14%
Total	14	100%

Gráfico N°14



Interpretación de datos

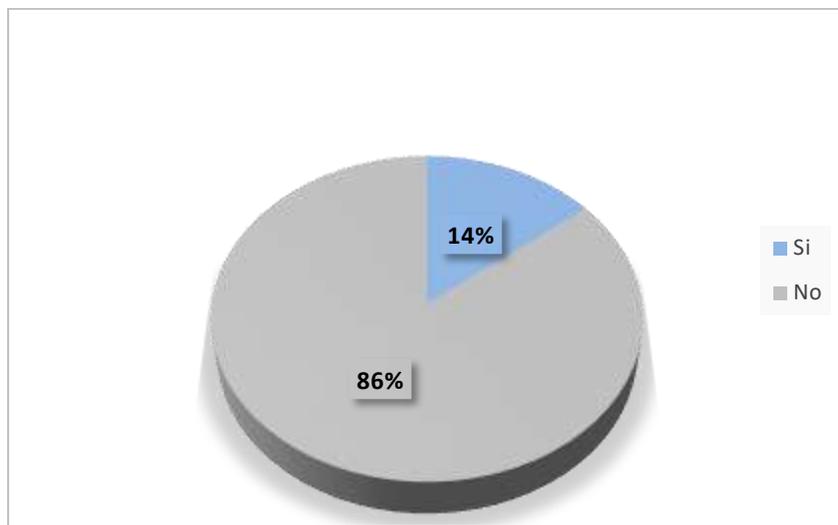
Los resultados muestran que la percepción que tienen los empleados del desempeño de esta área en su mayoría es satisfactoria y una pequeña parte lo considera insatisfactorio, lo cual manifiesta la necesidad que en estos procesos debe de haber una mejora lo cual constituye una oportunidad de optimizar la eficiencia en los procesos.

15. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación proporcionado por la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza capacitaciones a los empleados .

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%

Gráfico N°15



Interpretación de datos

La mayor parte de los empleados de la organización dio a conocer que no se les brindó capacitación, esto refleja que la empresa no se compromete con el personal para que tenga un mejor grado de aprendizaje, lo cual genera deficiencia en el desempeño y logro de objetivos.

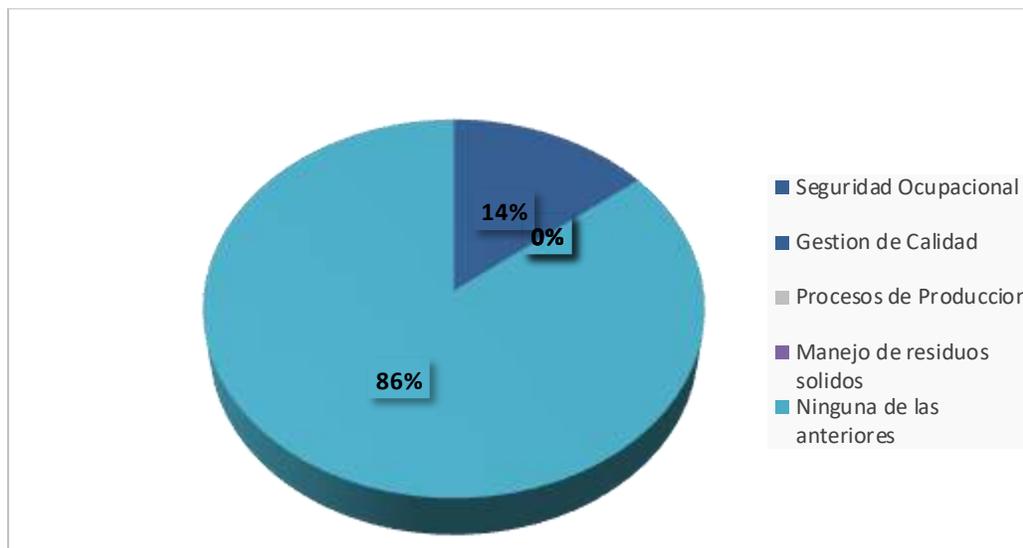
16. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido en la empresa?

Objetivo: Identificar los tipos de capacitaciones que ha realizado la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguridad Ocupacional	2	14%
Gestión de Calidad	0	0%
Procesos de Producción	0	0%
Manejo de residuos solidos	0	0%

Ninguna de las anteriores	12	86%
Total	14	100%

Gráfico N°16



Interpretación de datos

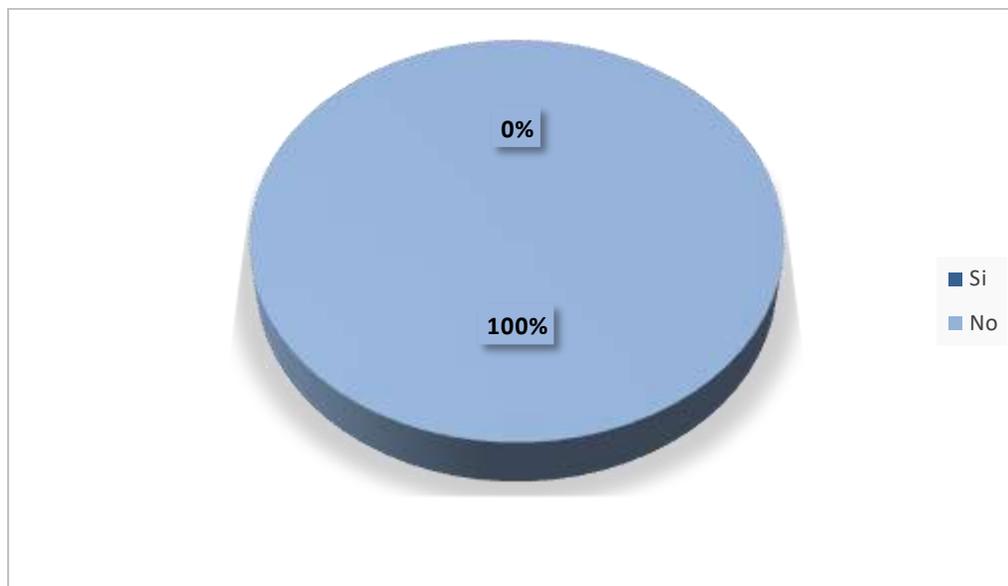
De acuerdo a los empleados, en su mayoría ninguno ha recibido algún tipo de capacitación, solamente un porcentaje mínimo de personas afirman haber recibido capacitación en Seguridad Ocupacional. De acuerdo a lo expuesto anteriormente se deduce que a la organización le falta fomentar en el desarrollo de aprendizaje de los empleados.

17. ¿La empresa realiza evaluación del desempeño laboral del personal?

Objetivo: Conocer si la empresa evalúa el desempeño de los empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Gráfico N°17



Interpretación de datos

A los empleados de la organización no se les realiza evaluación del desempeño, lo cual es importante dentro de una empresa ya que, si no se mide, analiza, motiva y recompensa no se logran los objetivos de la organización.

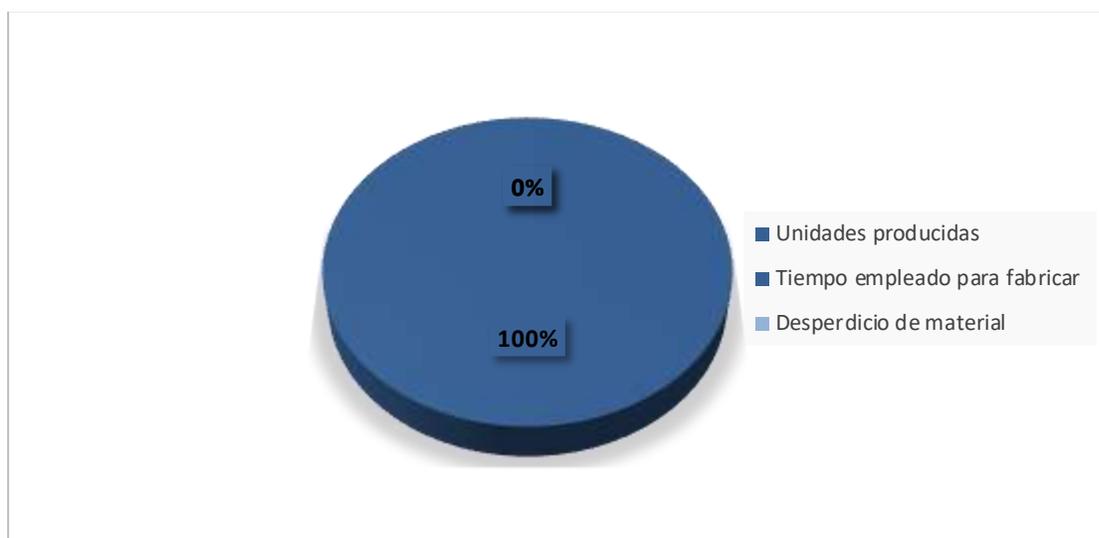
18. ¿Cuál es el método por el cual se verifica su desempeño?

Objetivo: Determinar de qué manera se evalúa el desempeño del empleado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Unidades producidas	14	100%
Tiempo empleado para fabricar	0	0%
Desperdicio de material	0	0%

Total	14	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico N°18



Interpretación de datos

A todos los empleados se les evalúa su desempeño mediante las unidades que produzcan durante un determinado periodo de tiempo, por lo que se puede constatar que de esta manera los empleados se mantienen bajo un estándar de unidades producidas, lo cual ayuda a llegar a las metas establecidas. Aunque no cuentan con una técnica determinada como tal para medir el desempeño, utilizan como indicador las unidades producidas.

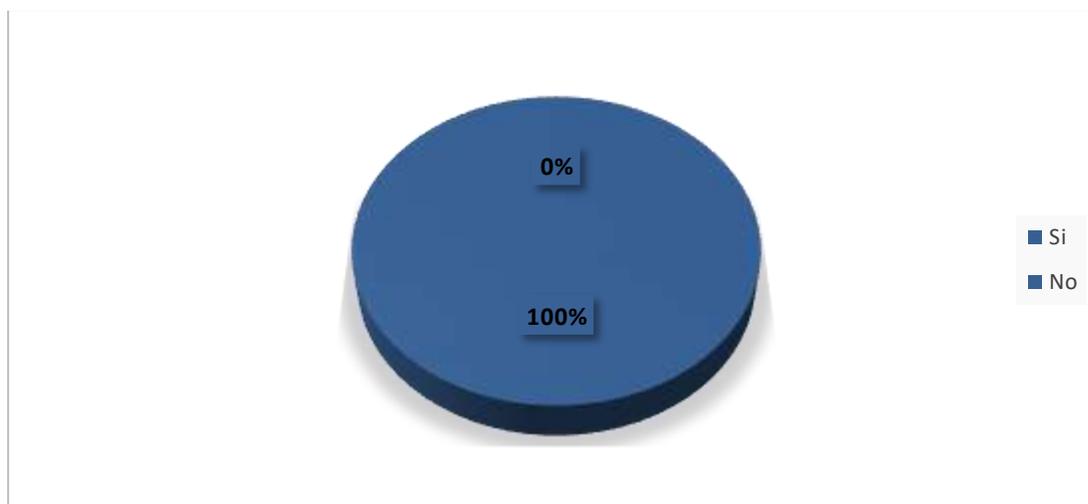
19. ¿La empresa ofrece oportunidad de crecimiento profesional?

Objetivo: Conocer si la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	100%
No	0	0%

Total	14	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico N°19



Interpretación de datos

Se puede afirmar que los empleados tienen oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización, de lo cual se deduce que el personal se encuentra motivado de poder cumplir las expectativas de superación, lo cual conlleva a enriquecer y mejorar sus experiencias, aptitudes y relaciones.

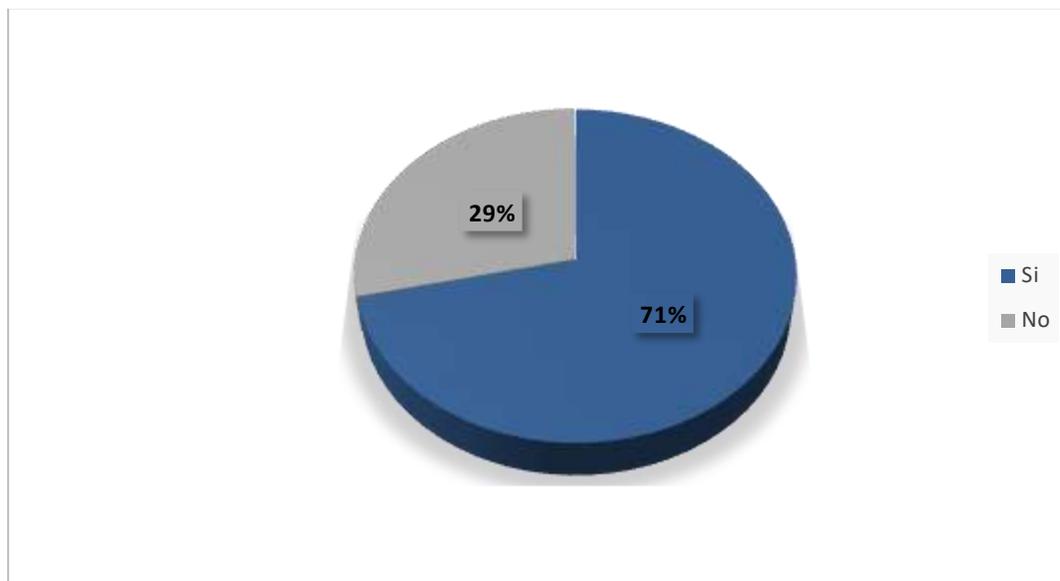
20. ¿Considera usted que la implementación de capacitaciones y la realización de evaluación del desempeño aumentarían su productividad dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene las capacitaciones y las evaluaciones al desempeño para la productividad del empleado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%

Total	14	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico N°20



Interpretación de datos

La mayoría de los empleados concuerda que implementar las capacitaciones y realizar mediciones para poder evaluar el desempeño aportaría eficiencia a la empresa, reduciendo desperdicios y tiempo; también ayudaría a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos, brindando retroalimentación e identificando las áreas de mejora. Los empleados tienen interés en que exista una mejora en estos procesos ya que sería de gran valor para la organización la implementación de estos sistemas.

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Luego del análisis e interpretación estos reflejaron una serie de información acerca de cómo la entidad realiza su proceso de vinculación del personal del área operativa, así mismo fue de mucha utilidad para poder identificar determinados procesos y actividades que pueden ser objetos de mejora respecto a su ejecución actualmente. Estos elementos serán de mucha utilidad para poder

diseñar una propuesta orientada a mejorar y simplificar procesos que se le integrará a la gerencial de la organización para su mejor provecho.

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, el cual debe de ser el encargado de vincular personal y guiarse por medio de un manual de reclutamiento y selección, por lo tanto es importante que cada encargado de área elabore el respectivo documento de requisición de personal, además que cada candidato llene una solicitud de empleo, también que se realice entrevistas para conocer a profundidad si la persona llena las expectativas del puesto y que de manera obligatoria se solicite los documentos personales, ya que la empresa no realiza estos procesos para determinar si la persona es apta para el puesto de trabajo.

Desde un inicio el personal que se consideraba como candidato para ocupar un puesto han sido contactados por la entidad de manera informal siendo este proceso deficiente o carente de este, sin el uso ni aplicación de instrumentos o herramientas adecuadas, que desde sus inicios los candidatos son referidos por conocidos o personas cercanas a la entidad que a estas se les daba conocer las existencias de vacantes o estos identificaban una dentro de esta. Este proceso se ha mantenido de la misma manera actualmente, siendo estas personas referidas por algún empleado o amistad que tuviera comunicación con el gerente general.

A partir de la información que se recopiló de la guía de entrevista (Ver anexo 1) en la 5ta interrogante que hace referencia a la aplicación de instructivos o documentos para la búsqueda de nuevo personal que ocupe nuevas o vacantes ya existentes se puede mencionar que no existe un documento formal en el cual se detalle el proceso a seguir por lo cual deja entre visto deficiencias para poder definir una búsqueda eficiente de personal como la manifiesta la 6ta interrogante respecto a determinar la persona responsable de este proceso y el medio por el cual se difunde la información siendo el gerente general el responsable del reclutamiento y selección del personal que se realiza de manera oral y su paso consecuente con una breve entrevista donde no deja entrevisto las capacidades y habilidades del aspirante y que estas se adecuen a la vacante que se tiene disponible en la entidad además de carecer de un respaldo con algún documento oficial que permita la creación de un banco de datos de posibles aspirantes a ingresar, siendo casi en su totalidad personas recomendadas por empleados de la organización ya sea amistades o familiares que se encuentran en la búsqueda empleo.

2. PROCESO DE CONTRATACIÓN

Las organizaciones en la actualidad se ven en la necesidad de incluir en sus procesos de vinculación a todos sus niveles organizativos términos y aspectos legales los cuales permitan la correcta ejecución de sus actividades que a la vez delimiten obligaciones y beneficios para la parte trabajadora como para la empresa, que estos se materialicen por medio de contratos de trabajo que de esta manera exista una mejor organización y desempeño de los empleados así como de sus respectivas remuneraciones por sus actividades orientadas al giro de la entidad.

Acorde a la cuestionado en la empresa en relación al proceso de contratación del personal del área operativa por el cual es sometido el trabajador según la guía de entrevista en la interrogante 10 (Ver anexo 1) donde se busca determinar si la empresa aplica un documento formal previamente elaborado y aprobado que establezca términos, condiciones y sus retribuciones por la ejecución de actividades previamente establecidas de esto se obtuvo que se carece de un proceso o documentos oficiales a aplicar al momento de la vinculación de un empleado, por lo cual la empresa realiza las contrataciones de manera empírica y el personal era abastecido conforme la necesidad que se presentara más próximo, acorde a lo entrevistado en este mismo ítem la contratación de manera oficial se realiza hasta la actualidad de manera oral sin la firma de ningún documento que tenga un mínimo de respaldo legal que contenga términos como periodos, obligaciones y beneficios.

Un empleado el cual no ha firmado ningún documento puede que no se sienta obligado a ser sometido a los procesos adecuados según sea el caso de la empresa, pudiendo aumentar la tasa de ausentismo o rotación de personal y por consiguiente a retrasos en los procesos de producción.

3. MANUAL DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

Es necesario que los nuevos empleados además de cumplir con el perfil requerido para cada puesto de trabajo también conozcan sobre la organización, que se les brinde información útil para que se puedan adaptar de manera más rápida.

Es importante que los empleados conozcan aspectos generales de la empresa, ya que como se pudo observar en la encuesta que se brindó a los trabajadores, en la interrogante 13 (Anexo 2) se determinó que no todos los empleados recibieron la misma información, por lo tanto es necesario

que exista un documento oficial, en donde este escrito información útil sobre la empresa, como los beneficios que se ofrecen, misión, visión, valores y objetivos que se persiguen como organización, documento que tiene que ser compartido de manera estándar a todo el personal nuevo que ingrese a la empresa.

Se pudo identificar en la pregunta 11 (Anexo 2) del cuestionario que el 64 % de los empleados opinaron que no se les explicó de manera detallada las tareas de trabajo, lo cual es de vital importancia que los trabajadores sepan las tareas que deben de realizar; según la pregunta 15 (Anexo 2) el 79% de los empleados respondieron que no recibieron ningún tipo de inducción lo cual se confirma también según la pregunta 8 realizada (Anexo 1) en la guía de entrevista que se realizó al Director ejecutivo y al Gerente General respondieron que al personal que ingresa a la organización no se le desarrolla ningún tipo de programa que vaya orientado a la inducción ya que se realiza de manera más empírica, por lo tanto es necesario que se encuentre por escrito las funciones, tareas y responsabilidades que cada puesto de trabajo demanda, así como también las reglas, derechos y deberes que permitan orientar a los empleados. Teniendo en cuenta esta información se puede determinar la necesidad que tiene la empresa de contar con un manual de inducción y bienvenida para poder cumplir de manera eficiente los objetivos de la organización.

4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es importante que la empresa cuente con programas y políticas de capacitación establecidos para poder promover y fortalecer a la organización en la búsqueda y selección del personal idóneo, la capacitación es una fuente de conocimiento para los empleados de la empresa y un beneficio para la organización, requiere de un plan y un presupuesto para poder realizar los programas de capacitación y poder desarrollarlos también requiere que la empresa establezca políticas relacionadas a los programas de capacitación.

En relación con la pregunta 15 (Ver Anexo 2) del cuestionario el 86% de los empleados dio a conocer que la empresa no cuenta con un programa de capacitación, los empleados no son capacitados en ninguna de las áreas relacionadas a mejorar su rendimiento o en implementar nuevas técnicas que puedan facilitar y mejorar su trabajo en el área operativa de la empresa. La empresa no cuenta con políticas de capacitación ni con ningún presupuesto establecido para desarrollar programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo, en la pregunta 16 (Ver Anexo 2) del cuestionario se logró determinar que solo dos empleados fueron capacitados en relación con

Seguridad Ocupacional, los programas de capacitación relacionados con Seguridad ocupacional son de gran importancia para la empresa, ya que el Ministerio de Trabajo brinda estas capacitaciones para prevenir accidentes de trabajo en la empresa..

5. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Los procesos de evaluación del desempeño ayudan a determinar el rendimiento y productividad de los empleados, también contribuye en la búsqueda y selección del personal idóneo dentro de la empresa.

En la pregunta 17 del cuestionario (Ver Anexo 2) se estableció que la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V., no realiza evaluación del desempeño a ninguno de sus trabajadores, sin embargo como se observa en el (Anexo 2) del cuestionario en la pregunta 18, se logró determinar que aun que no se tiene establecido un método o técnica para realizar e implementar una evaluación del desempeño se considera que la empresa los evalúa por unidades producidas, esto en relación con el nivel de producción de cada empleados, aunque la empresa no implemente un método de evaluación del desempeño en la pregunta 19 del cuestionario (Ver Anexo 2) se determinó que la empresa si ofrece oportunidad de crecimiento profesional dentro de la misma. La capacitación y la evaluación del desempeño son de gran importancia para cualquier organización que busque el crecimiento constante por eso en la pregunta 20 del cuestionario (Ver Anexo 2) se logró determinar que el 71% de los empleados consideran que tanto la capacitación y la evaluación del desempeño ayudarían a mejorar la productividad de la empresa y el crecimiento constante tanto de la empresa como el de ellos mismos. Esto se relaciona también en la pregunta 9 de la entrevista (Ver Anexo 1) el gerente y el director ejecutivo también consideran que el desempeño de sus trabajadores tiende a bajar en ocasiones y que no cuenta con un proceso para poder medir su desempeño y así poder mejorar su eficiencia, por local se tienen que establecer procesos de evaluación del desempeño dentro de la empresa, para que esta logre obtener al personal idóneo dentro de su área operativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Después de realizar el análisis de los datos se concluyó que la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V., respecto a su proceso de reclutamiento no posee una estructura de carácter formal para poder buscar al personal idóneo al no utilizar los medios adecuados que

garanticen personal con las características necesarias para el puesto de trabajo. Al no existir un departamento de recursos humanos y es importante recalcar que no poseen un manual de reclutamiento por lo que los procesos son realizados de manera empírica.

- Se observa que el proceso de selección del personal la entidad no es el adecuado ya que no existe una aplicación de técnicas o instrumentos, para poder realizar pruebas que garanticen elegir al candidato idóneo para ocupar el puesto, siendo este un proceso abreviado y empírico donde no existe un documento, que respalde los criterios e indicadores por los cuales fue incorporado, entorpeciendo las operaciones de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.
- Se determinó que la entidad UNIMUEBLES, S.A de C.V., no posee proceso establecido ni documentos donde se establezcan los términos y condiciones de contrato. Este es muy importante por su carácter de fuerza legal donde se establecen los beneficios y obligaciones tanto para el empleado como para la organización y pueda delimitar de forma benéfica para las partes interesadas. Se pudo constatar que los empleados no tienen bien definidas las tareas y funciones que posee cada puesto.
- Se determinó que la organización UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., no cuenta con un manual de inducción y bienvenida siendo de carácter primordial al momento de vincular a un nuevo empleado ya que por medio de este se dan a conocer y fomentan la misión, visión, valores e historia. Para que estos puedan alinearse a las aspiraciones propias con la filosofía organizacional de igual forma las metas y los medios por los cuales pretende alcanzar la empresa a lo largo de sus operaciones diarias.
- Se concluye que dentro de la organización no existe un programa de capacitaciones que permita a los empleados adquirir conocimientos teóricos y prácticos, y que estas les permita desarrollar habilidades y actitudes para desenvolverse de manera óptima en el ámbito laboral y realizar con mayor eficiencia las funciones del puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa diseñar e implementar un manual de reclutamiento que permita a la empresa realizar los procesos correctos en la búsqueda de personal que se adecue a las características generales del puesto y reducir así los tiempos de búsqueda y la calidad de candidatos a iniciar el proceso reduciendo tiempos y recursos empleados. Y se identifique un departamento de recursos humanos donde los empleados puedan dirigirse adecuadamente a esta área.
- Se le sugiere la elaboración de un manual de selección de personal y que su utilidad se oriente a la estandarización de los procesos para mejorar así la eficiencia de su proceso de selección y que garantice la idoneidad del personal en las áreas operativas, que las necesidades de ocupar los puestos vacantes sean suplidos con el menor tiempo posible y con los recursos necesarios que aseguren las operaciones de la empresa orientadas a la excelencia.
- Se aconseja a la entidad el diseño e implementación de un instrumento y su respectivo manual de contratación para el personal del área operativa y que este sirva como apéndice para la implementación en todas las áreas de la misma según sea la necesidad y el puesto para el que se necesite. Con el cual el trabajador se sienta protegido y obligado que permita delimitar las funciones, responsabilidad y obligaciones de cada uno de los trabajadores además de sus términos legales.
- Es necesario que la empresa implemente manual de inducción y bienvenida para todo el personal nuevo que integre, este documento es importante por este se inculca en los empleados la filosofía y metas que persiguen para que estas puedan convertirse en propias. Así mismo es importante que se expliquen todos los procesos generales tales como normas de convivencia, beneficios de la empresa, entre otros. Y someter al personal cada cierto periodo de tiempo a capacitaciones para que puedan desarrollar sus funciones de manera óptima.
- Se sugiere a la organización elaborar e implementar un programa de capacitaciones dirigido los empleados del área operativa, que permita apoyarlos en su desarrollo y dotarles de las

herramientas y habilidades necesarias para la correcta ejecución de sus actividades. Al implementar programas de capacitación adecuados a las necesidades de la organización, se obtiene mejoras en los procesos y resultados en productividad, ventas y además es una forma de atraer y retener talento, asegurando así la idoneidad de todos los empleados.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL

Por medio de los datos obtenidos se puede determinar la necesidad de la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. de contar con un departamento de recursos humanos que sea la encargada de dirigir a los jefes de cada departamento y de dar las normativas para los empleados.

El departamento de recursos humanos será el responsable de implementar el modelo que mejore la idoneidad del personal, el cual podrá ser modificado según sean las necesidades de la empresa cada cierto período de tiempo. Dicho modelo proporcionará las herramientas e instrumentos necesarios para una mejor gestión de personal.

Mencionado lo anterior, se da a conocer la propuesta la cual tiene como objetivo mejorar el proceso de adquirir personal idóneo, contratando personal competente para cada puesto de trabajo.

A. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se presenta la descripción de la propuesta que se le sugiere a la empresa UNIMUEBLES S.A. de C.V. en referencia la implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la idoneidad del personal.

Crear un departamento de recursos humanos, la cual está conformada por el jefe de Recursos Humanos y una persona de apoyo, los cuales se encargarán de implementar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se plantea.

El área o departamento de Recursos Humanos deberá de conocer detalladamente el modelo que se implementa en la empresa, el cual será dirigido a un área en específica, acorde a las necesidades que se presenten en la organización.

Es importante la implementación de instrumentos técnico-administrativos orientados a mejorar las actividades diarias de la empresa, así como garantizar un clima organizacional que pretenda mantener estimulados a los trabajadores independientemente del área que este desarrolle sus actividades, esto permitirá ofrecer oportunidades de crecimiento o desarrollo dentro de la misma, con el objetivo de contar con el personal idóneo en la empresa

En la propuesta se plantean el diseño e implementación de los procesos de integración del recurso humano. Reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño y su instructivo técnico administrativo por medio de los manuales y que estos garanticen una gestión de recursos humanos alineando los objetivos de los empleados con los organizacionales con un personal comprometido y competente, estos procesos son los que se consideran adecuados para obtener al personal idóneo dentro de la empresa, con estos se diseñarán herramientas administrativas que están orientadas a la búsqueda del personal altamente competente y una formación constante orientadas al crecimiento de la entidad.

OBJETIVO GENERAL

- Contribuir al éxito de la empresa por medio de promover, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contratar al talento humano adecuado para mantener la eficiencia y eficacia utilizando técnicas de reclutamiento y selección para incorporar a la empresa personal idóneo para ocupar el cargo.
- Proporcionar herramientas técnicas a los empleados, como manuales con la finalidad que desempeñen sus actividades adecuadamente. Y se identifique con los objetivos de la organización.
- Medir el rendimiento del personal mediante la implementación de técnicas o procedimientos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa

FUNCIONES

- Organización y planificación del personal.
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación del personal
- Inducción y motivación del personal
- Implementar capacitaciones
- Desarrollar Evaluaciones de Desempeño

MISIÓN

Somos un departamento de recursos humanos que busca fortalecer y desarrollar las habilidades del talento humano para alcanzar el éxito organizacional por medio del personal altamente competitivo desarrollando un recurso humano eficiente e implementando procesos y modelos, que se adecuan a las necesidades actuales en la búsqueda de contribuir a garantizar el crecimiento de la organización orientados a la satisfacción del cliente

VISIÓN

Lograr ser un departamento de recursos humanos con la capacidad de integrar y desarrollar al personal, con un alto grado de conocimientos, habilidades y destrezas, así como también mantener

una planeación estratégica orientadas a la excelencia al éxito de la organización. Con integridad y eficiencia.

VALORES

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades posee un individuo para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos a realizar las tareas de forma eficiente y orientándolos hacia la consecución de objetivos.

Respeto: El respeto es un valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

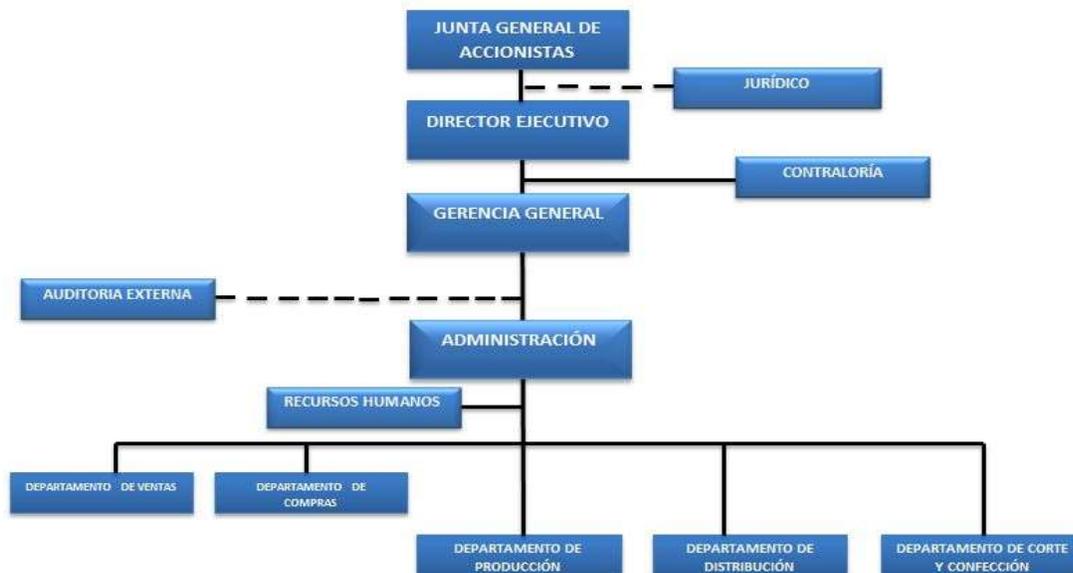
Responsabilidad: El valor de la responsabilidad se relaciona con la idea de respuesta, y se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponden.

Participación: Es una herramienta para lograr que las personas se unan para un bien en común

Disciplina: Conjunto de reglas o normas cuyo cumplimiento de manera constante conducen a cierto resultado.

Equidad: Se entiende como la capacidad que tiene un individuo o una Institución de considerar a los otros de formas iguales.

ORGANIGRAMA PROPUESTA



NOMBRE	SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
RECTÁNGULO		UNIDAD ORGANIZATIVA
LÍNEA CONTINUA VERTICAL		RELACION DE AUTORIDAD VERTICAL DE SUPERIOR A INFERIOR A NIVEL JERÁRQUICO
LÍNEA CONTINUA HORIZONTAL		RELACION ENTRE UNIDADES A MISMO NIVEL
LÍNEA PUNTEADA HORIZONTAL		RELACION DE ASESORÍA EXTERNA
LÍNEA DE GUIONES HORIZONTAL		RELACION DE AUTORIDAD FUNCIONAL

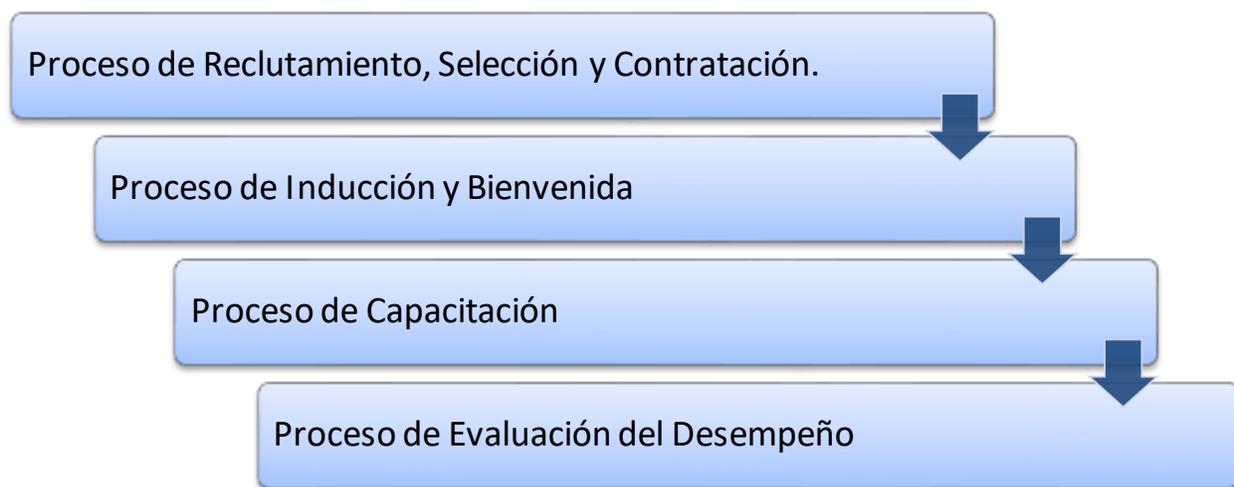
Recursos Humanos con responsabilidad de línea y función de staff

Se propone que dentro del organigrama se incluya el departamento de recursos humanos como línea de staff ya que el Gerente General será siempre la persona a quien le concierna la toma de decisiones de toda la organización, sin embargo al establecer el departamento de recursos humanos como línea de staff, cada gerente será el responsable de su departamento tanto como de los recursos humanos destinados a su área, es decir que cada jefe tomará decisiones con respecto a sus subordinados, sobre nuevas admisiones, ascensos, transferencias, méritos, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo. Es decir que cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados. Sin embargo, para que cada jefatura actúe de manera uniforme, se requiere un organismo de staff que proporcione las normas, reglamentos y procedimientos acerca de cómo administrar a sus subordinados. El organismo de staff de Recursos humanos se encargará de ofrecer las directrices a cada encargado de área, de asesorar y suministrar los datos que faciliten a tomar decisiones a cada jefe de línea. Por lo tanto, cada jefe de línea deberá considerar a Recursos Humanos como una fuente de ayuda y asesoramiento.

B. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., no cuenta con procesos establecidos para realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño que les permita realizar un proceso adecuado para obtener al personal idóneo dentro de la organización, mencionado lo anterior se presenta un esquema de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos enfocado en los procesos que aporten a un mejoramiento continuo dentro de la empresa.

Esquema de modelo de Gestión de recursos humanos implementado en la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.



C. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.

D. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL.

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

1. Reclutamiento.

La integración de personal representa la entrada del recurso humano en la búsqueda de abastecer con personal idóneo a cada una de las áreas de la empresa con necesidades singulares. El proceso de reclutamiento consiste en la divulgación de información controlada de la empresa en el cual

oferta oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos que pretende llenar, por medio de un conjunto de técnicas y procedimientos, cuya finalidad es atraer candidatos que deseen ser parte de la empresa y se pueda comprobar su nivel de competitividad y que su adecuación a la vacante disponible.

Con la finalidad de proponer un número adecuado de candidatos para garantizar un proceso eficiente de selección de personal que asegure el óptimo funcionamiento de la organización. A partir de las necesidades actuales y posibilidades futuras en un entorno cambiante y con variantes en aspectos sanitarios.

Es necesario que se garantice la estandarización de las técnicas y procedimientos a utilizar orientadas a asegurar la persistencia de procesos altamente eficientes y certeros con nuevas realidades en aspectos tecnológicos y sanitarios que maximicen los recursos disponibles de la entidad.

- **Requisición de personal**

La planeación de personal es proceso mediante el cual la organización decide respecto al recurso humano necesario para alcanzar los objetivos. Anticipar las necesidades futuras incorporando talento humano competente para alcanzar todo su potencial.

Es necesario por medio de la planeación la necesidad contar con un instrumento administrativo el cual contenga todos los elementos a considerar para vinculaciones eficientes de personal por lo tanto se utilizará un formulario de requisición de personal estandarizado para integraciones que abarque cualquier área de la organización, el cual contendrá la descripción del puesto, así como el perfil del candidato idóneo.

Este formulario deberá ser completado única y exclusivamente por el líder del área que solicite la cobertura de la vacante, y será entregada al responsable del departamento de recursos humanos encargado del proceso para su revisión. Será aprobado por el director ejecutivo e informando el inicio el proceso.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento es necesario completar la solicitud de requisición del personal y su posterior aprobación. Será necesario para identificar las necesidades actuales de

personal se propone un formulario sujeto a modificaciones según considere pertinente la organización. (Ver Anexo N° 3).

Como todo proceso de requisición es necesario verificar la existencia en la organización de lo demandado por el área solicitante que en caso contrario se procede a la emisión de solicitud con las características específicas. Por lo tanto, debe dar paso a medio de reclutamientos en un primer plano internos y luego a reclutamientos externos para garantizar un proceso de incorporación eficiente como los siguientes.

Medios externos:

Cuando se dirige a candidatos disponibles u ocupados estos últimos que ya se encuentren laborando en una empresa o incluso en la propia. Tomando en cuenta a aquellos empleados potenciales que no buscan activamente empleo, pero pueden ser incorporados a la organización. Por medio de

- Publicación en periódicos digitales e impresos.
- Correos electrónicos.
- Recomendaciones de posibles candidatos externos.
- Banco de candidatos disponibles u ocupados.

Medios Internos:

Dirigidos a candidatos que ya se encuentren dentro de la empresa mediante el reacomodo de los empleados y deseen aplicar a una vacante ya sea por medio de una promoción o transferidos. Este medio hace uso de mayores recursos por parte de la organización debido a la coordinación en su conjunto de varias áreas de la empresa que se ven involucradas. Por medio de:

- Promoción y transferencia de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera.
- Recomendaciones de candidatos potenciales internos.

Dando paso al reclutamiento es necesario la revisión y verificación de pasos previos que contribuyan a disminuir el uso de recursos y tiempo como lo son:

- Revisión previa de banco de candidatos.

- Verificación de expedientes.
- Recomendación de líderes.

➤ **Solicitud de Empleo**

Es una herramienta que facilita el proceso de revisión y verificación de los datos y documentos que presenta el candidato interesado en ser parte del proceso de integración, muchas ocasiones sustituye al currículum vitae o puede ser un complemento a dicho documento cuya finalidad estandarizar el banco de información que ingresa a la organización mediante un formato de fácil comprensión y eficiente que pretende disminuir el uso de recursos en términos de tiempo. En ocasiones sustituye esta solicitud a mismo currículum. Se le propone a la empresa UNIMUEBLES S.A. DE C.V. La implementación de un documento técnico administrativo (Ver Anexo 4), que mejore los procesos de recolección de información de candidatos y brinde uniformidad y eficiencia.

Todo candidato debe completar este formulario para que el departamento de recursos humanos pueda revisar y verificar los datos con el fin de estimar la adecuación del puesto con el perfil del candidato.

2. Selección.

Es el paso siguiente luego de haber logrado un reclutamiento eficiente contrario a lo planteado en el proceso anterior donde se buscaba la atracción del mayor número de candidatos posibles y divulgación de información de la empresa por todos los medios posibles. La selección consiste en escoger mediante la comparación y adecuar a los candidatos más idóneos para el puesto buscando aumentar la eficiencia y rendimiento de la organización acorde a las nuevas exigencias del mercado y transformaciones digitales.

La selección debe de proveer de información específica de cada uno de los candidatos de acuerdo a las exigencias de la empresa entre el perfil y las competencias individuales entre diagnóstico y las proyecciones acerca del candidato en referencia a su desempeño y aprendizaje.

Por lo que es necesario obtener la información básica de cada uno de estos como lo es su currículum vitae o solicitud de empleo.

- **Revisión de currículum vitae o solicitud de empleo.**

La verificación de datos a cada uno de los candidatos por parte del responsable del departamento de recursos humanos que consiste en revisar, analizar y comprobar la veracidad de la información vertida y asignando en qué medida los perfiles se asemejan a las necesidades de la organización. Y catalogando a los candidatos en un banco de datos de acuerdo a los puestos de trabajo con que cuenta la organización.

- **Entrevistas**

Se propone la realización de dos entrevistas formales ya sea de manera presencial o virtual. Y una entrevista preliminar breve por medio de llamada telefónica. Que permitan determinar las características del candidato su interés y la información necesaria.

- **Entrevista preliminar.**

Esta entrevista será realizada por el responsable de recursos humanos por medio de llamada telefónica con el candidato donde se determinarán algunos puntos primordiales:

- 1) Interés del candidato.
- 2) Disponibilidad.
- 3) Pretensión Salarial.
- 4) Motivo por el cual desea ser parte de la empresa.
- 5) Conocimiento del giro de la empresa.
- 6) Alguna otra información que se considere importante.

- **Primera entrevista.**

Se llevará a cabo de manera presencial por el responsable de recursos humanos por medio de una entrevista formal donde se examinará su experiencia laboral, comportamiento, expectativas y desarrollará pruebas según sea la plaza teórica o técnica. Dichas pruebas serán realizadas por el aspirante en supervisión de un experimentado empleado en caso de pruebas técnicas. Para determinar los conocimientos y capacidades del aspirante.

- **Segunda entrevista.**

Luego de finalizadas y aprobadas las pruebas se llevará a cabo la entrevista final y decisiva entre el responsable del departamento de recursos humanos, el líder del área solicitante y

los finalistas del proceso de selección. Donde se evaluará a profundidad toda su experiencia laboral, conocimiento y habilidades de los candidatos. De acuerdo a los requerimientos del puesto donde se determinada la aprobación o continuidad de la búsqueda del candidato idóneo para la organización.

- **Notificación del candidato seleccionado.**

Finalmente, luego de la realización de todas las entrevistas el responsable del departamento de recursos humanos junto con el líder del área solicitante desarrollará un detallado análisis y priorizarán todas las necesidades actuales de la organización en comparación con los perfiles de los candidatos respecto a su nivel de adecuación al puesto y respaldado por los resultados de las pruebas teórico o practican elaboradas por el candidato para la toma de decisión. Y su posterior notificación.

- **Apertura del candidato seleccionado.**

El departamento de recursos humanos le informa al candidato que ha sido seleccionado luego de la evaluación y aprobación por parte del líder de área solicitante, y se le solicitan todos los documentos necesarios para la apertura del expediente del empleado oficial. Con los siguientes documentos:

- 1) Certificación de estudios completados.
- 2) Referencia Laboral de trabajos anteriores.
- 3) Antecedentes penales y solvencia policial.
- 4) Dos recomendaciones personales y laborales.
- 5) Constancia de cursos complementarios (Sí aplica).
- 6) DUI y NIT.
- 7) Cartilla de vacunación contra Covid-19.

- **Verificación de los datos del aspirante seleccionado.**

Como requisito indispensable es primordial la verificación de la información proporcionada por el candidato experiencia y referencias laborales, así como las referencias personales que permitan un panorama más certero para determinar su conducta personal. Tiempo de laborar, motivo de desvinculación y competencias.

3. Contratación.

La unidad de recursos humanos requiere de un documento que contenga carácter de fuerza legal suscrito y debidamente autorizado por la entidad gubernamental competente. Donde establezca la modalidad de contratación, tiempo de contratación, nombre de la plaza a ocupar, salario a recibir y sus horarios de trabajo. Así como alguna otra cláusula dentro de los parámetros legales que se considere pertinente.

La modalidad de contratación será contemplada por términos de un año calendario prorrogables y según la demanda actual que exija la organización contemplada bajo leyes laborales protegiendo los derechos y deberes de los empleados.

4. Propuesta de Manual de Reclutamiento y Selección de personal.

Para mejorar el proceso de integración de personal a la empresa UNIMUEBLES S.A se propone la utilización del manual correspondiente (Ver Anexo N 5).

2. PROCESO DE INDUCCIÓN Y BIENVENIDA

Este proceso es importante para el nuevo empleado que ocupará un puesto de trabajo ya que les permite conocer generalidades sobre la organización. Es un documento el cual será relevante no solo para el personal nuevo sino también para el que es promovido a otro puesto de trabajo, debido a que les permitirá ser orientados sobre las nuevas funciones que tendrán.

Actualmente la empresa, no cuenta con un departamento de recursos humanos, al ser un departamento al cual le corresponda aplicar las normativas, manuales y procedimientos que uniformen el desempeño de cada empleado, se considera de importancia que la empresa cuente con dicha área, por lo tanto se ha incluido en el organigrama un departamento de recursos humanos, ya que además esto facilitaría el aplicar las normativas antes mencionadas y habría un mejor flujo de procesos para la contratación de personal idóneo para los puestos de trabajo, lo que beneficiaría con una mejor coordinación dentro de la organización para poder suministrar personal adecuado.

El incluir el departamento de recursos humanos evitaría contratar personal no apto para cada puesto de trabajo, esto reduciría en gran medida la problemática que aqueja la empresa, ya que se aplicarían todos los reglamentos, y demás normativas que faciliten al nuevo empleado a conocer

todo lo relacionado al que hacer de la fábrica, sus derechos, obligaciones y políticas de la organización. Además de que reciba un proceso de inducción que permita al colaborador conocer sus tareas y que toda esta información se encuentre plasmada en un documento oficial de la empresa.

En la actualidad el proceso de contratación que tiene la organización es empírico, no cuentan con un documento oficial, ni con una guía de pasos que permita suministrar al empleado información necesaria de la empresa, de igual forma instrumentos administrativos que estimulen implantar un sentido de pertenencia e identificarse con los objetivos de la organización para inculcar valores empresariales y que sean adquiridos propiamente y que estos se alineen con los objetivos de esta por medio de un manual de inducción y bienvenida por lo tanto, será de mucha utilidad al momento de contratar personal ya que funcionará como una guía para el empleado y además permitirá que se adapte de manera más rápida.

El departamento de recursos humanos será la encargada de llevar a cabo este proceso, de guiar a los empleados a su puesto de trabajo y hacer del conocimiento de todos los colaboradores nuevos, la información necesaria y útil sobre la empresa. (Ver Anexo N 6)

Es necesario para que el proceso de inducción y bienvenida se realice de manera satisfactoria, seguir una serie de pasos que servirán como guía para que el trabajador realice sus funciones de manera eficiente.

- Brindar una breve explicación sobre aspectos generales de la fábrica.
- Proporcionar el manual de inducción y bienvenida.
- Entregar las normas y descripciones del puesto.
- Realizar un recorrido en la fábrica para que el empleado conozca todas las áreas.
- Presentar al nuevo empleado con los compañeros de trabajo.
- El miembro nuevo de la organización pasará a realizar adiestramiento técnico con una persona encargada del área.

Posteriormente se le dará al nuevo empleado un período de prueba de 30 días, al finalizar se le realizará una evaluación para determinar si la persona aplica para el puesto de trabajo.

Esta guía de pasos enlistados servirá como un programa estándar para que el departamento de recursos humanos, para que pueda orientar y dirigir de mejor manera al personal nuevo contratado por la empresa.

Esta información será aplicable no solamente para el nuevo personal que ingrese a la fábrica sino también para el personal que actualmente ya labora en UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.

Beneficios del proceso de bienvenida e inducción

- El empleado conocerá de mejor manera sus tareas y los objetivos que tiene que alcanzar.
- Los colaboradores tendrán conocimiento de todas las generalidades de la fábrica.
- Los empleados conocerán desde el primer momento información concerniente a su puesto de trabajo.
- Se crea un clima de trabajo favorable, ya que el empleado tiene claras las tareas a desempeñar y a quien acudir en caso de presentarse dificultades.
- Los colaboradores trabajan de manera más enfocada y por lo tanto es más productivo.
- Ayuda al empleado a tener una visión global de la empresa, de su actividad y de sus metas.

3. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación influye en el desarrollo de las personas, las empresas deben de implementar programas formativos para brindar nuevos conocimiento, habilidades y destrezas, ya que por medio de esto aumentará la efectividad del trabajador. Las empresas utilizan la capacitación para proporcionar herramientas, desarrollar nuevas actitudes y destrezas, implementar nuevas ideas y mejorar procesos dentro de la organización.

La entidad puede buscar fuentes de financiamiento para desarrollar los programas de capacitación. Por lo que es necesario para que se desarrollen destrezas y habilidades del personal operativo y en general de toda la empresa. Ya sea en alianzas con instituciones formadoras de capital humano, apoyo gubernamental o recursos propios.

Actualmente la empresa no cuenta con un programa formativo para su personal operativo y en general para toda la organización. Debido a su tamaño se clasifica como una micro empresa de

acuerdo a la cantidad de trabajadores que la conforman y no es cotizante a nivel empresarial con Insaforp además de no cuentan con un presupuesto ni fondos disponibles que le den un apoyo constante al programa, por lo que se le recomienda la implementación de alianzas estratégicas con instituciones formadoras y de capacitaciones a través de cursos virtuales gratuitos con que sean estos certificados por Insaforp. Se ha tomado a la modalidad de capacitación de manera virtual a "Capacítate para el Empleo" una plataforma financiada por la fundación Carlos Slim del cual ofrece un completo programa de capacitación dirigidos a las necesidades de los empleados, donde la organizaciones sin costo para el participante. Y estas podrán ser agendada por el departamento de recursos humanos durante la jornada laboral ordinaria según sea la planificación y demanda de la producción.

Objetivo

Proponer un programa de capacitaciones que contribuya a mejorar la idoneidad del personal operativo de la planta de producción de UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.

Políticas para la implementación de programa de capacitación

Estas políticas aplican para el personal operativo de la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., que sean contratados incluyendo a los que ya se encuentran desempeñando un cargo en la misma.

1. Las necesidades de capacitación pueden ser identificadas por el departamento de Recursos Humanos, específicamente por la jefatura de Recursos Humanos.
2. Es responsabilidad del departamento de recursos humanos velar por el cumplimiento satisfactorio de la implementación de cada uno de los programas. Así como su seguimiento adecuado.
3. Se deberá promover la necesidad y obligatoriedad de que cada uno de los empleados del área correspondiente desarrollen sus habilidades y destrezas. Y que estas son indispensables para desempeñar sus funciones asignadas al puesto.
4. La organización pone a disposición todo su recurso y herramientas garantizando las condiciones para el desarrollo normal de los programas, cursos o módulos.
5. Se redactará un acuerdo de compromiso, el cual el empleado que se capacite compartirá sus conocimientos a los demás trabajadores y se comprometerá a permanecer en la empresa por lo menos seis meses después de ser capacitado.

6. Los empleados que se capacitan deben de firmar un documento de compromiso, en el cual debe dar cumplimiento con lo establecido en el numeral anterior.
7. El empleador asume todos los gastos indirectos o mínimos incurridos para la capacitación.
8. El empleado deberá cumplir con todos los cursos o módulos inscritos y finalizarlos satisfactoriamente.
9. El puntaje mínimo para que la organización acepte la certificación como válida será de 80% en participación y aprobación de las pruebas asignadas.
10. El programa de capacitación puede ser implementado por capacitación en el puesto o las técnicas de clase.

Fuente de Financiamiento

- Instituto salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
- Ministerio de trabajo; Es una institución pública que brinda diferentes tipos de capacitaciones en alianza con empresas en crecimiento.
- Convenios con instituciones formadoras.
- Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

Cuando se capacita al personal de una empresa se busca elevar y mejorar el nivel de productividad, el cual permitirá que la empresa sea altamente competitiva, al proporcionar programas de capacitación a los empleados no solo se benefician los empleados si no que toda la empresa, ya que aumentara su eficiencia y eficacia. La empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V., se beneficia al implementar programas de capacitación, ya que se logra contar con el personal preparado con mayor nivel de idoneidad específicamente el área productiva de la empresa.

Beneficios:

Con la implementación de la capacitación en la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., se espera:

- Que los conocimientos adquiridos en los programas de capacitación aumenten el desempeño personal y la productividad en cada área de la empresa.
- Que la capacitación exitosa genere en los empleados un mayor grado de compromiso en el trabajo.

- Una actualización constante de las nuevas técnicas y métodos que se encuentran en tendencia y que sean necesarios para aumentar su desempeño laboral.
- Que la empresa logre formar al personal para garantizar su capacidad de desarrollar sus actividades asignadas.

Etapas del proceso de capacitación.

i. Detectar necesidades de capacitación.

Consiste en realizar un diagnóstico de la unidad y necesidades primordiales de capacitación dentro de la unidad que deben ser satisfechas en el presente o futuro.

ii. Diseño del programa de capacitación.

Consiste en la preparación del programa de capacitación o su debida instrucción para su ejecución.

iii. Supervisión.

Consiste en el seguimiento riguroso del desarrollo de los programas o curso de parte del departamento de recursos humanos.

iv. Revisión de la evaluación.

Consiste en la revisión de los resultados de la capacitación y sus ponderaciones.

Las técnicas de capacitación que se le proponen tomando en consideración las condiciones específicas de la organización, se le propone la implementación por medio de lecturas a través de herramientas ofimáticas o impresas. Por instrucción programada el cual es un aprendizaje programado sin la presencia ni intervención de una instrucción humana. Es aplicable la capacitación por medio de E-Learning.

Método de Enseñanza

Con la finalidad de seleccionar métodos adecuados a las exigencias actuales y necesidades de la organización considerando los objetivos, finalidad y recursos disponibles. Se consideran apropiados para la organización:

➤ **Asincrónico.**

Proceso de enseñanza que se desarrolla en tiempo real por medio de herramientas tecnológicas no presencial o materiales pregrabados de manera autodidacta el cual permite por parte del trabajador independencia en el desarrollo del curso formativo, toda la

información puede ser revisada de modo complementario permitiendo una retroalimentación.

➤ **Método de Enseñanza Virtual.**

Este es un método de enseñanza acorde a las realidades actuales del cual es una herramienta eficiente y un aliado estratégico y de uso ilimitado todo esto a bajo coste y de fácil utilización, además de la estandarización tanto en su uso como en su implementación.

➤ **Feedback**

Cada uno de los empleados tendrá derecho a la revisión y valoración desde otra perspectiva y poder identificar puntos de mejora en el desempeño de sus actividades.

Descripción de la implementación.

El programa estará diseñado para desarrollarse en un lapso de tiempo de un año calendario asignadas de manera ordenada y secuencial para cada uno de los empleados del área operativa, estableciendo la programación en cuatro módulos, y los cuales la organización será la responsable de proporcionar las condiciones y clima adecuado para el desarrollo de los mismos. Cada empleado podrá escoger un mínimo de tres y un máximo de cuatro módulos por año o los que se consideren necesarios según los procesos que se realicen dentro de la empresa.

El esfuerzo empleado por la empresa va orientado al aumento de su competitividad en el mercado por medio de su personal operativo en la búsqueda de la mejora continua.

MODULO I: AUXILIAR OPERATIVO.

Este módulo contiene todo lo relacionado con la normativa para el desarrollo de actividades operativas que deben de tenerse en consideración dentro del área de trabajo, además de protocolos en caso de fallas o interrupciones y la solución de tareas. Como lo es:

- **Responsabilidad de marca.**
- **Normativa operativa.**
- **Estructura de informes y reportes.**
- **Enfoque a resultados.**
- **Rutinas y Verificación.**

MODULO II: DISCIPLINA EN EL TRABAJO.

La disciplina es fundamental dentro de la organización que se orienta a alcanzar las metas nuevas o establecidas, aprender y asegurar un crecimiento, por medio de un control de actividades. El modulo pretende formar a los empleados del área operativa y que estos puedan comprender la importancia de la disciplina y como esta contribuye de manera efectiva en su desempeño. En consideración los siguientes aspectos:

- **Importancia de la disciplina**
- **La disciplina y la responsabilidad.**
- **Como ser una persona disciplinada.**
- **Resiliencia y adaptación a los cambios.**

MODULO III: MEJORA DE PROCESOS.

Lo que se pretende que el empleado adquiera con este módulo es que pueda determinar las importancias de la mejora de los procesos, la correcta interpretación de los datos y sus niveles de eficiencia y como poder mejorarlos. Considerando las siguientes temáticas:

- **Estudio del trabajo.**
- **Examinación de hechos registrados.**
- **Método justo a tiempo.**
- **Evaluación de mejora de procesos.**

Continuación se describen detalladamente el desarrollo de los módulos integrados por lecciones con lo que se pretende la comprensión lógica de manera integral de cada una de las temáticas diseñadas de acuerdo con el objetivo de fortalecer las habilidades y destrezas de los empleados. Y al finalizar.

IMPLEMENTACIÓN

El plan de capacitación descrito está diseñado para ser implementado en el área operativa tomando en grupo de cinco participantes para asegurar la operatividad en todo momento de producción, en consideración el puesto de cada uno de los empleados, el cual contiene su objetivo específico que se pretende alcanzar con cada una de las lecciones que lo integran. Para el desarrollo de las

habilidades y destrezas según la mejora que se pretende reforzar o minimizar deficiencias para mejorar el rendimiento y procesos.

Recursos Necesarios:

➤ **Materiales.**

Se asignará papelería y útiles necesarios para el desarrollo de los módulos de capacitación a cada uno de los empleados del área operativa previo al inicio de cada uno de estos, el programa se realizara dentro de las instalaciones de la empresa y será esta responsable de proveer todos los insumos que sean necesarios para la correcta realización de los correspondientes programas formativos.

➤ **Financieros**

El departamento de recursos humanos serán las personas responsables proveer un apoyo para el desarrollo adecuado de dichas actividades por lo cual no será necesario considerar recursos financieros adicionales. Para la realización del programa. Los empleados deben de crear un perfil virtual para poder acceder a la plataforma que no representa ningún costo, por lo que si se hará uso del acceso a internet por cada uno de los empleados, esto no representa ningún costo adicional de consideración para la empresa.

Se brindará un pequeño refrigerio concluida cada una de las sesiones. Además se les entregara un diploma por parte de la empresa donde certifique la finalización a entera satisfacción de esta y aprobación de cada uno de estos.

➤ **Tecnológicos**

Se hará uso del recurso tecnológico asignado a la gerencia general el cual posee en su inventario equipo actualizado y en funcionamiento, que no está asignado a un área específica disponible para las necesidades de la organización.

➤ **Humanos**

La implementación del programa de capacitación estará a cargo del departamento de recursos humanos de la empresa por lo cual no será necesaria la utilización de recurso humano extraordinario para el desarrollo del programa de capacitación.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN

I. Presentación

Se le dará a conocer a la gerencia general exponiendo la importancia y utilidad reflejada en el rendimiento del empleado, así como las ventajas del mismo y en que consiste cada uno de estos.

II. Discusión y Aprobación.

Luego se harán revisiones de cada uno de estos por parte de la gerencia general y el departamento de recursos humanos y en caso de existir observaciones se deberán tener en consideración para el desarrollo del mismo. Una vez superadas las observaciones en caso de haber de proseguirá con su posterior aprobación.

III. IMPLEMENTACIÓN

Posterior a la aprobación se ejecuta la implementación del programa de capacitación para todo el universo de empleados del área operativa de la planta de producción. Siendo responsable el departamento de recursos humanos velar por el proceso e implementación de manera normal de cada uno de las fases así como de las observaciones realizadas. Se diseña un programa con el temario respectivo a desarrollar para cada uno de los módulos y niveles según el puesto desempeñado. Así como presupuesto institucional en referencia al programa de capacitación (Ver Anexo 7)

	MODULO I : AUXILIAR OPERATIVO	
	NÚMERO DE NIVELES: 4	NÚMERO DE LECCIONES: 5

	CANTIDAD DE EMPLEADOS A CAPACITAR: 14
	DURACIÓN: 15 HORAS
	RECURSOS NECESARIOS: EQUIPO INFORMÁTICO CON ACCESO A RED, MATERIALES DE OFICINA
	NIVEL 1
OBJETIVO:	LECCIÓN 1
El desarrollo de valores corporativos y la importancia de la comunicación	TEMARIO:
	ÉTICA PROFESIONAL Y VALORES CORPORATIVOS
	NORMATIVA OPERATIVA Y PREMISAS DE LA COMUNICACIÓN
	CULTURA LABORAL
	NIVEL 2
OBJETIVO:	LECCIÓN 1
Que el empleado pueda estructuras y sintetizar la información y que este se oriente a los resultados a través de procesos eficientes.	TEMARIO:
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
	ESTRUCTURA DE INFORMES Y REPORTES
	LECCIÓN 2
	ENFOQUE A RESULTADOS
	TRABAJO EN EQUIPO
	NIVEL 3
OBJETIVO:	LECCIÓN 1
Valorización de posibles riesgos e identificación de soluciones	TEMARIO:
	IDENTIFICAR FACTORES DE RIESGO
	MEDIDAS DE PREVENCIÓN
	NIVEL 4
OBJETIVO:	LECCIÓN 1
Desarrollo de buenas prácticas de manufactura	TEMARIO:
	MANEJO DE RESIDUOS
	PROTOCOLO DE ACCIÓN EN CASO DE FALLA
IMPARTIDA POR:	A TRAVÉS DE PLATAFORMA VIRTUAL CAPACÍTATE PARA EL EMPLEO

	MODULO II : DISCIPLINA EN EL TRABAJO	
	NÚMERO DE NIVELES: 2	NÚMERO DE LECCIONES: 2
	CANTIDAD DE EMPLEADOS A CAPACITAR: 14	
	DURACIÓN: 6 HORAS	
	RECURSOS NECESARIOS: EQUIPO INFORMÁTICO CON ACCESO A RED, MATERIALES DE OFICINA	
	NIVEL 1	
OBJETIVO:	LECCIÓN 1	
Que en empleado comprenda la vitalidad de la disciplina en el trabajo	TEMARIO:	
	IMPORTANCIA DE LA DISCIPLINA	
	DISCIPLINA Y PRODUCTIVIDAD	
	REVISIÓN DE RESULTADOS	
	NIVEL 2	

OBJETIVO:	LECCIÓN 1
Desarrollar las aptitudes de los empleados operativos para aumento de producción.	TEMARIO:
	CÓMO SER UNA PERSONA DISCIPLINADA
	RESILIENCIA
	ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS
IMPARTIDA POR:	A TRAVÉS DE PLATAFORMA VIRTUAL CAPACÍTATE PARA EL EMPLEO

	MODULO III : MEJORA DE PROCESOS	
	NÚMERO DE NIVELES: 1	NÚMERO DE LECCIONES: 5
	CANTIDAD DE EMPLEADOS A CAPACITAR: 14	
	DURACIÓN: 25 HORAS	
	RECURSOS NECESARIOS: EQUIPO INFORMÁTICO CON ACCESO A RED, MATERIALES DE OFICINA	
	NIVEL 1	
OBJETIVO:	LECCIÓN 1	
Que el empleado pueda identificar simbología y significados de procesos	TEMARIO:	
	INTERPRETACIÓN DE PROCESOS	
	ESTUDIO DE TRABAJO	
OBJETIVO:	LECCIÓN 2	
Conocer e identificar los métodos para obtener, registrar e interpretar datos de forma gráfica	TEMARIO:	
	INSTRUMENTOS PARA OBTENER DATOS	
	EXAMINACIÓN DE LOS HECHOS REGISTRADOS	
	INTERPRETACIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS.	
	DIAGRAMA DE GANTT	
OBJETIVO:	LECCIÓN 3	
Identificar de manera clara y concisa problemas y desarrollo de posibles soluciones interno y externo	TEMARIO:	
	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS	
	HERRAMIENTAS FODA	
	ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA EVALUAR EL PROCESO.	
	IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
	MÉTODO DE OPTIMIZACIÓN	
OBJETIVO:	LECCIÓN 4	
Implementación de la mejora de procesos de manera autodidacta por parte del empleado como factor primordial factor tiempo	TEMARIO:	
	MÉTODO JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME)	
	DISEÑO DE MEJORA DE PROCESOS	
	ORGANIZACIÓN LÓGICA DE TRABAJO	
	ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS DE CONTROL	
OBJETIVO:	LECCIÓN 5	
Mejorar el rendimiento del empleado optimizando procesos de manera activa	TEMARIO:	
	EVALUACIÓN DE MEJORAS	
	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	
	PLAN DE ACCIÓN	

4. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Es un instrumento que se implementa en las empresas para medir el nivel de alcance o el rendimiento del trabajador con base a métricas para lograr el cumplimiento de los objetivos a nivel individual del empleado, esto con el fin de permitir una medición objetiva sistemática e integral así como identificar puntos de mejora de la conducta profesional del empleado y el logro de los resultados esperados de parte de la compañía en relación con el desempeño del trabajador.

La evaluación del desempeño se enfoca en los objetivos de la organización y las competencias y en qué proporción el individuo aporta o posee, estas mediante una evaluación que se diseña acorde las necesidades de un área en específica de la empresa.

Se propone a UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., la implementación de un manual de Evaluación del desempeño por competencia (Ver Anexo N° 8), con el fin que contribuya a mejorar el desempeño del personal del área operativa, para potencializar las competencias y habilidades de los trabajadores de dicha área, mediante la búsqueda que la empresa cuente un personal que reúna las características necesarias.

El área encargada de implementar o desarrollar la evaluación del desempeño será: El departamento de recursos humanos, con la finalidad de medir el rendimiento del trabajador y logrará que este mejore su eficiencia y eficacia en el área que se implemente la evaluación, esta área será la encargada de darle un seguimiento para garantizar la superación de deficiencias.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Definir los indicadores: Para establecer los criterios de evaluación, se recomienda analizar las funciones del puesto y determinar los posibles grados de cumplimiento, junto con sus puntuaciones.

Elegir el método: Se recomienda implementar un método de evaluación del desempeño por competencias. Con un tipo de evaluación de 90 grados (Ver Anexo 8)

Generar el instrumento: Una vez definidos los indicadores y el método, el siguiente paso es crear el cuestionario para la autoevaluación, entrevista o encuesta.

Interpretar los resultados. Se analizarán los resultados obtenidos por cada trabajador.

Definir un sistema de recompensa: Esto dependerá del resultado obtenido en la evaluación.

Calificación	Seguimiento del resultado obtenido sobre la evaluación del desempeño
Excelente	Cuando el empleado obtuviese una calificación 'Excelente' dentro de su evaluación del desempeño se le dará el siguiente reconocimiento: un bono anual de \$150.00
Muy Bueno	Cuando el empleado obtuviese una calificación 'Muy Buena' dentro de su evaluación del desempeño, se le dará el siguiente reconocimiento. Una tarjeta de regalo por un monto de \$40.00
Bueno	Cuando el empleado obtuviese una calificación 'Buena' dentro de su evaluación del desempeño, se le dará un seguimiento el cual consistirá en: orientar al trabajador al logro de los objetivos, con la finalidad de que logre alcanzar con los objetivos descritos por la organización
Deficiente	Cuando el empleado obtuviese una calificación 'Deficiente' dentro de su evaluación del desempeño se le brindará un seguimiento orientado al logro de los objetivos, con la condición de que si este no cumple con los objetivos en un plazo de 4 a 6 meses se reubicará en otro puesto o se procederá a realizar una desvinculación del empleado.

Beneficios que se obtendrían implementando una Evaluación del Desempeño por Competencias.

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan retroalimentarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia
- Induce a un clima laboral, a un modelo de liderazgo y dirección de la empresa, alineado al desempeño de cada individuo que forma parte de la organización.

- Los resultados que se obtienen durante el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias, permiten que el departamento de recursos humanos oriente al personal a mejorar su rendimiento.
- Las competencias evaluadas están alineadas a evaluar al individuo en un área específica de la empresa, por ende, permite implementar cambios si estos son necesarios.
- Permite evitar la retroalimentación de errores y desvíos del plan estratégico que la empresa tiene establecido para lograr las metas y objetivos establecidos por la organización.

Para poder determinar conforme a la evaluación del desempeño en qué proporción cada uno de los empleados del área operativa de la planta de producción cumplen con los criterios definidos para el puesto se ha diseñado el descriptor de puestos de las posiciones dentro de la empresa que son requeridos para desempeñar las labores operativa, el cual contiene la información primordial que tiene que ser considerada como referencia para poder evaluar el rendimiento de cada empleado, objetivos y requisitos estratégicamente seleccionados así como las competencias que debe de poseer para ser considerado como idóneo para la posición. (Ver Anexo N 9)

PRESUPUESTO

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA IDONEIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. Expresado en dólares para el año 2023		
ACTIVIDADES	COSTO EN \$\$	TOTAL
I. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		\$ 2,944.79
SALARIOS	\$ 1,162.50	
ISS PATRONAL ¹	\$ 114.38	
AFP PATRONAL ¹	\$ 61.88	
ISS EMPLEADO ¹	\$ 34.88	
AFP EMPLEADO ¹	\$ 29.91	
AGUINALDO ¹	\$ 581.25	
MATERIALES DE OFICINA ²	\$ 235.00	
ESCRITORIO Y EQUIPO ²	\$ 700.00	
SERVICIO DE INTERNET ¹	\$ 24.99	

4. Werthe, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Leyes

1. Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, de 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N°234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.
2. Código de Comercio, Decreto constituyente N°641, de 26 de junio de 2008, publicado en el diario oficial N° 120, Tomo 379, de 27 de junio de 2008.
3. Código de Trabajo de El Salvador, Decreto constituyente N° 408, del 20 de julio de 1995, publicado en el diario oficial N°135, Tomo 328, del 21 de julio de 1995.
4. Ley del Seguro Social, Decreto constituyente N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el diario oficial N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.
5. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto constituyente N° 927, del 23 de diciembre de 1996, publicada en el diario oficial N° 243, Tomo N° 333, del 23 de diciembre de 1996.
6. Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, Decreto constituyente N°667, de 25 de abril de 2014.

Sitios web.

1. <https://www.gestiopolis.com/inducccion-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>
2. <https://dle.rae.es/modelo>, s.f.
3. <https://www.lexico.com/es/definicion/modelo>, s.f.
4. <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>, s.f.
5. <https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>

6. <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/#:~:text=El%20proceso%20de%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20es%20la,elegir%20al%20candidato%20m%C3%A1s%20valioso%20para%20la%20organizaci%C3%B3n.>

ANEXOS



ANEXO 1: ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Entrevista dirigida al gerente general y director ejecutivo de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V. En relación “modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la idoneidad del personal operativo”

Objetivo: conocer de forma general por parte de la gerencia y director la forma en que se está vinculando el personal a la organización del área operativa

Instrucciones: Las siguientes interrogantes son de tipo abiertas donde se desea conocer desde su punto de vista con propias palabras el modelo implementado para vincular personal a la organización.

Nota: La información que se recopilará tendrá fines estrictamente académicos. Entiéndase que gestión de recursos humanos es similar a administración de recursos humanos

Tiempo de laborar en la empresa: _____.

Puesto que desempeña : _____.

1. ¿Cuál es la visión de la empresa?
2. ¿Qué se entiende por gestión de recursos humanos?
3. ¿Es necesario la implementación de un modelo de recursos humanos para la administración del personal? ¿Por qué?
4. ¿La empresa ha desarrollado procesos para vincular de manera eficiente a su personal operativo?

5. ¿Existe un instructivo o documento a ejecutar en el momento de la búsqueda de personal para el área operativa?
6. ¿Qué métodos o técnicas utilizan para seleccionar al personal idóneo que esta por ingresar a la organización y quien es la persona responsable de esto?
7. ¿La organización ha desarrollado programas orientados a la inducción de este personal?
8. ¿Está satisfecho con el desempeño del personal del área operativa?
9. ¿Existe un documento formal donde se establezca los términos y requisitos de contratación?
10. ¿Posee algunos documentos formales donde establezca las características del puesto y el perfil de la personal ideal para ocuparlo?
11. ¿Existe expediente o algún registro formal que establezca (niveles de rotación, salarios, sanciones, despidos y demás)?



ANEXO 2: ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

El siguiente cuestionario está dirigido al personal operativo de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V.

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados del área operativa de la empresa sobre la forma en que se implementan las diversas actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas las cuales se solicita responder de forma objetiva marcando con una "X" la respuesta en los espacios que estime correspondientes.

Nota: la información recolectada es para fines académicos.

DATOS GENERALES

1. Sexo: Masculino Femenino

2. Edad:

De 18 a 25 años de 41 a 47 años

De 26 a 32 años de 48 a 54 años

De 33 a 40 años Mas de 54 años

3. Cuantos años tiene de estar laborando en la empresa UNIMUEBLES, S.A de C.V.

Menos de 1 año

1 a 5 años

5 a 10 años

De 10 a más

4. Nivel de estudio obtenido:

Educación básica

Bachillerato

Estudio Técnicos

Estudio Universitario

Otras (Especifique) _____

DATOS DE CONTENIDO

Identifica el Departamento de recursos humanos dentro de la empresa

Sí No

5. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Sí No

6. ¿Por qué medio se enteró de la plaza vacante que la empresa estaba ofertando?

Anuncios de empleo
Volantes
Internet
Otros

7. De la siguiente lista de pasos ¿cuáles son los que realizó usted para ser contratado? (Puede seleccionar más de una opción)

Solicitud de empleo Entrevista con el jefe de área
Pruebas de idoneidad Descripción del puesto
Exámenes médicos Ninguna de las anteriores

8. De las siguientes técnicas ¿podría identificar las que usted realizó antes de ser contratado?

Entrevistas de selección
Pruebas de conocimiento o capacidad
Pruebas psicométricas
Pruebas de personalidad

9. ¿Le brindaron los recursos necesarios para poder desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo?

Sí No

10. ¿Le explicaron de manera detallada cuales eran las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?

Sí No

11. Cuando usted fue contratado en la organización, ¿Recibió algún tipo de inducción?

Sí No

12. ¿Cuánto tiempo recibió la inducción?

De 1 a 3 días de 7 a 10 días

De 4 a 6 días Más de 10 días

13. ¿Considera que la información brindada durante el programa de inducción fue completa y útil?

Sí No

14. ¿Cómo califica el proceso de selección, contratación, reclutamiento e inducción que lleva a cabo la empresa?

Muy satisfactorio
Satisfactorio
Insatisfactorio

15. ¿Ha recibido Usted algún tipo de capacitación proporcionado por la empresa?

Sí No

16. Si su respuesta fue afirmativa puede especificar qué tipo de capacitación recibió.

17. ¿La empresa realiza evaluación del desempeño laboral del personal?

Sí No

18. Si su respuesta es afirmativa indique cada cuanto la empresa realiza dicha evaluación.

19. ¿La empresa ofrece oportunidad de desarrollo profesional?

Sí No

20. ¿Considera usted que la implementación de capacitaciones y la realización de evaluación del desempeño aumentarían su productividad dentro de la empresa?

Sí No



**ANEXO 3: FORMATO DE REQUISICIÓN DE
PERSONAL**



REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE LA SOLICITUD					
DIA		MES		AÑO	

Version1-1 Noviembre 2021

OBJEIVO

Asegurar que el personal que se contrate a la organización cubra con todos los requisitos a partir de las necesidades de la organización garantizando la idoneidad del personal.

INSTRUCCIONES

Este documento es unica y exclusivamente diseñado para fines administrativos. Y debe ser completado por el líder del área solicitante que será sometido a revisión y aprobación por parte del área de recursos humanos. El tiempo máximo a 21 días previo a la contratación.

1. DATOS DE LA REQUISICIÓN

CARGO REQUERIDO: _____	CANT. DE CUPOS:	PERMANENTE	TEMPORAL
EDAD IDEAL: _____		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GENERO: _____ REALIZA ESFUERZO FISICO: SI NO			

Rango Salarial: Area:

MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:

REEMPLAZA A: _____	Despido	<input type="checkbox"/>
	Renuncia	<input type="checkbox"/>
	Nuevo Cargo	<input type="checkbox"/>
	Maternidad	<input type="checkbox"/>
	Promocion	<input type="checkbox"/>

FECHA DE INICIO DE LABORES:

DIA	MES	AÑO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CANDIDATOS REFERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTES/ ANEXAR CURRICULO VITAE: Tenga en cuenta que al sugerir un candidato el área de recursos humanos asumirá que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo.

- 1. _____
- 2. _____

Requisición solicitada por:

- 1. _____
Líder del Cargo Solicitado

Requisición revisada y aprobada por:

- 2. _____
Director Ejecutivo/Recursos Humanos

DIA	MES	AÑO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



ANEXO 4: FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Solicitud de Empleo		Fecha	
Puesto solicitado:	_____	Aspiración Salarial	
Si fue recomendado Mencione el nombre y del empleado que lo refiere:	_____	Salario Aprobado	
		Fecha de Contratación Prevista	

Datos Personales			
Primer Apellido Paterno	Segundo Apellido	Nombre(s)	Edad
Dirección Exacta:		Teléfono	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
N° de Emergencia:		Fecha de Nacimiento	Nacionalidad
Reside con <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	

Documentación			
Número de Documento de Identificación:		N° NIT:	
N° AFP	Número de Seguro Social:	Cartilla de Vacunación, <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Pasaporte No.
Posee Licencia de Conducir? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Clase y Número de Licencia:	Posee otro tipo de licencia (Explique)	

Estado de Salud y Hábitos Personales		
¿Cuál es su estado de salud actual? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Ha sido operado alguna vez?	¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Practica algún deporte?		

Datos Familiares			
Nombre	Domicilio		Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			

Escolaridad						
Nombre	Dirección	De	A	Años	Titulo Recibido	
Básica						
Bachillerato						
Técnico						
Universitario						
Cursos o Diplomados						
Estudios que está efectuando en la actualidad:						
Institución	Horario	Curso o Carrera			Grado	

Conocimientos Generales	
Que Idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Máquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o último	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que presto				
Dirección				
Teléfono				
Puesto				
Sueldo Mensual:	Inicial Final			
Motivo de retiro:				
Nombre de jefe				
Puesto de jefe				
Podemos solicitar información?				

Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

¿Cómo supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (añádalo)	¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (describalos)	Importe mensual \$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (nombres)	¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (¿dónde?)	Percepción mensual \$
¿Tiene deuda pendiente? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (nombre de la Cta.)	¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	Valor aproximado \$
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿a Cual?	¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	Renta mensual \$
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (nombre de la Compañía)	¿Tiene transporte propio? Marca	Modelo
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (razones)	¿Ha viajado al extranjero? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (¿con quién?)	Importe \$
Fecha en que podría presentarse a trabajar <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	
Comentarios del Entrevistador y Firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas	

	Firma del solicitante



**ANEXO 5: MANUAL DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Contenido

OBJETIVOS	1
A. OBJETIVOS GENERAL	1
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
C. MARCO LEGAL	2
a) CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA	2
b) CÓDIGO DE TRABAJO	2
D. RESPONSABLE	3
E. INSTRUCCIÓN DE USO	4
F. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	5
G. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN	5
H. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL AL NUEVO EMPLEADO	6
I. PROGRAMA DE REFERIDOS	6
J. IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO	6
K. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	7
L. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	7
M. FASES DEL RECLUTAMIENTO	8
N. PASOS A SEGUIR	10
O. PROCESO DE SELECCIÓN	12
P. REQUISITOS GENERALES	13
Q. PASOS A SEGUIR	13
a) FASE PRELIMINAR DE SELECCIÓN	13
b) FASE FINAL DE SELECCIÓN	14
c) SELECCIÓN DEL CANDIDATO	14
d) VERIFICACIÓN DE DATOS	15
e) CONTRATACIÓN	15

OBJETIVOS

A. OBJETIVOS GENERAL

Desarrollar un instrumento técnico que fortalezca una estructura administrativa para el reclutamiento y selección eficiente de personal a la organización que garantice idoneidad para el puesto.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Asegurar que el personal que se contrate a la organización cubra con todos los requisitos previamente establecidos a partir de las necesidades de la entidad con el candidato idóneo.
- Establecer procesos formales que garantice el reclutamiento, selección y contratación sea realizado de manera eficiente para que el recurso humano tenga un adecuado desempeño de sus funciones dentro de la organización.
- Garantizar que las habilidades, conocimientos y destrezas de los candidatos seleccionados sean correctamente potenciadas para mejorar el desempeño del personal y posibilidad de un desarrollo futuro de manera personal y organizacional.

C. MARCO LEGAL

a) 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.

b) 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 varios patronos, institución, entidad 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;
- 14) Firma de los contratantes.
- 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.

D. RESPONSABLE

Es responsabilidad del Director Ejecutivo autorizar o denegar el requerimiento para la contratación de nuevo personal.

Es responsabilidad del Gerente General dar cumplimiento al adecuado proceso establecido, así como exponer la necesidad de la cobertura de la plaza nueva o existente disponible, al completar y avalar el requerimiento de personal para la organización.

E. INSTRUCCIÓN DE USO

- El manual de reclutamiento, selección y contratación será aprobado por el director ejecutivo e implementado por el departamento de recursos humanos.
- El jefe de recursos humanos será el encargado de dar conocer a todos los niveles de la organización dicho manual y su puesta en práctica para los respectivos procesos en los que sea necesario.
- El manual de reclutamiento, selección y contratación será aplicado cuando surjan necesidades de contratar personal para cubrir una vacante o existente dentro de la organización.
- El departamento de recursos humanos será el encargado de realizar las actualizaciones pertinentes de este manual cuando sea necesario. Y dichas reformas deben ser aprobadas por el director ejecutivo.
- La aplicación de este manual será completa responsabilidad del departamento de recursos humanos.
- La organización podrá contratar a empresa consultora de ser necesario para la revisión, modificación y actualización de este documento.

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

- La información que contiene este documento deberá ser plasmada mediante un formato escrito y digital este último en un almacenamiento ya sea hardware o sitio web que mejor se adecúe a las necesidades de la entidad esto como respaldo de las ejemplares en físico. Y este debe ser actualizado de forma paralela según sea la versión vigente.
- Es responsabilidad del departamento de recursos humanos velar por la correcta sustitución de todos los ejemplares de este manual de acuerdo a la versión vigente.

- En caso de actualizaciones debe realizarse un comparativo entre las dos versiones su formato actual y su reforma con el fin de evitar duplicidad o confusión en su contenido.
- Es necesario una codificación de este manual colocándole en un lugar visible y legible el número de versión de documento que se está aplicando.
- El departamento de recursos humanos es responsable de realizar las actualizaciones cuando lo considere pertinentes con la respectiva aprobación del jefe área.

F. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

El manual de reclutamiento, selección y contratación contiene una serie de pasos que se deben seguir además de todas aquellas normas y políticas orientadas a asegurar eficiencia en el proceso de vinculación, así como fuentes y medios de reclutamiento que sean de utilidad para poder garantizar la idoneidad del personal de la empresa UNIMUEBLES, S.A de C.V.

Con ellos se busca proporcionar los lineamientos indispensables y adecuados para ser puestos en práctica en los procesos de reclutamiento y selección. Su elaboración pretende otorgar un documento que respalde los procesos de reclutamiento y selección, que estos puedan realizarse y desarrollarse de forma clara y de manera eficiente orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

G. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

- Todo aspirante que manifieste interés de iniciar el proceso de selección deberá de presentar su cartilla de vacunación en referencia al programa de prevención contra el virus Covid-19.
- Todos los empleados deberán firmar contrato individual de trabajo ya sea a tiempo completo o medio tiempo independientemente la naturaleza por servicios profesionales o plaza permanente reflejada en planilla.
- Deberá presentar el aspirante seleccionado dos referencias de tipo laboral de manera indispensable donde se pueda comprobar su experiencia laboral y desempeño de sus actividades dentro del área de trabajo.

H. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL AL NUEVO EMPLEADO

El departamento de recursos humanos se encargará de realizar adecuada inducción general al nuevo empleado, y una inducción específica por parte del jefe encargado de línea para el área que fue contratado. Se proveerá a la persona que fue contratado de todos los documentos técnicos que faciliten el desempeño de sus labores como manuales de procedimientos según sea el caso, instructivos para el uso adecuado de las herramientas asignadas a sus puestos de trabajo, normas de vestimenta y programas o cursos que se han necesarios que garanticen la competitividad del personal. Además de notificársele de los beneficios, prestaciones ya sean legales o extralegales a las cuales tiene derecho así mismo las responsabilidades del puesto.

I. PROGRAMA DE REFERIDOS

Los empleados que ya formen parte de la empresa podrán realizar recomendaciones al departamento de recursos humanos con respecto de posibles candidatos que puedan cumplir con el perfil de la vacante disponible, y exponer las razones y trayectoria de los candidatos para que el departamento de recursos humanos realice las valoraciones pertinentes y poder agilizar los proceso logrando una mejor eficiencia en cuanto a la calidad de la reclutamiento de los mismo, de esta forma brindar una referencia laboral de manera escrita la cual respalde y argumente los beneficios que traería a la empresa en caso de seleccionar al candidato. Y si esta persona se contrata el empleado actual que recomendó se le retribuirá un bono por referido siempre y cuando este cumpla más de treinta días laborando.

J. IMPORTANCIA DEL INSTRUMENTO

Toda organización pretende optimizar sus recursos humanos, financieros y materiales. Mediante la correcta aplicación de un manual de reclutamiento, selección y contratación acorde a las necesidades reales de la entidad, se puede lograr un uso eficiente de los recursos. Donde es necesario tener por escrito en un instrumento administrativo los lineamientos adecuados, así como los procesos a seguir, que garanticen la selección de candidatos que cumplan con los requisitos y se adecuen a las necesidades de la organización mediante la aplicación de técnicas objetivas y transparentes para poder pertenecer a la entidad.

El manual define la serie de proceso a seguir de forma paralela con los objetivos de cada una de las unidades de la organización y puedan planificar un adecuado y eficiente proceso donde los recursos sean de mayor utilidad para disminuir la utilización de estos y mejorar la

operatividad todo esto mediante la vinculación de personal competente, calificado y apto para la vacante disponible.

Permite la vinculación de candidatos los cuales tienen las mismas oportunidades de pertenecer a la empresa sin ninguna distinción o preferencia sometido a un proceso objetivo mediante la aplicación de instrumentos técnicos que garanticen proceso transparente y eficiente sin ninguna distinción.

K. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un puestos dentro de la organización. Atrayendo al candidato al Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso de selección. Mediante la aplicación de medios adecuados para convocar a los participantes que cumplan con los requerimientos demandados e incorporarse al proceso de selección de manera secuencial.

Es un sistema por el cual la entidad difunde la información específica acerca de la vacante disponible al mercado de fuerza laboral de las oportunidades de formar parte que se pretende llenar.

Este proceso da inicio con la difusión de información acerca de la necesidad de suplir un vacante con candidatos según sea la necesidad con el propósito de atraer al mayor número de talentos y culmina con la recepción de solicitudes de empleo lo que origina a una base de datos de aspirantes de los cuales será seleccionado el nuevo empleado. Dicha responsabilidad de este proceso es implementado por el departamento de recursos humanos con el propósito de atraer de manera eficiente a candidatos con las mismas posibilidades de ser contratado.

L. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

FUENTES INTERNAS

Al existir una vacante dentro de la empresa esta busca completarla mediante el reacomodo de sus empleados de los cuales estos pueden ser promovidos, transferidos o transferidos con promoción. Este reclutamiento demanda de la utilización de muchos recursos debido a que se crea una necesidad mayor de base de datos y al considerar fuentes internas crea una nueva necesidad de ocupar otra vacante dentro de la empresa en otra área por lo tanto exige una coordinación entre todos los departamentos de la empresa con departamento de recursos humanos. Por otra parte aprovecha al máximo la inversión realizada para capacitar al empleado y disminuye tiempos de incorporación a la empresa además de otorgar mayor valides y seguridad del aspirante a considerar en el proceso.

FUENTES EXTERNAS

Se pone en práctica en el caso que los medios existentes de reclutamiento no completen las expectativas de candidatos que no forman parte de la empresa y el personal que se encuentra disponible en la empresa no completa las condiciones o competencias para el puesto o que por decisión del director ejecutivo dará apertura a nuevas vacantes.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Todos aquellos en los cuales se pueda establecer comunicación y transmitir información.

M. FASES DEL RECLUTAMIENTO

Hace referencia a una serie de pasos o etapas por las cuales el departamento de recursos humanos aplica herramientas técnico-administrativas con el propósito de atraer la mayor cantidad de candidatos potenciales o disponibles y que estos reúnan los requisitos mínimos para ser considerados en el proceso.

REQUISITOS GENERALES

- El líder o responsable de cada una de las áreas de la empresa es la única autorizada para la elaboración de la requisición en caso de tener una vacante, deberá enviar el instrumento acorde a la plaza que se desea cubrir de acuerdo a sus necesidades en un periodo de tiempo razonable para garantizar eficiencia en todos los procesos.

- El departamento de recursos humanos deberá revisar y aprobar toda solicitud o requisición de personal con el aval del director ejecutivo.
- Toda solicitud de requisición de personal deberá ser realizada mediante el llenado de un formato por el líder del área solicitante debe de justificar las razones y fundamento por escrito la necesidad de cubrir una vacante.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Surge debido a la necesidad de ocupar una vacante dentro de la organización que ha sido previamente identificada por el jefe inmediato es necesario la elaboración de un documento por la unidad solicitante. Es de gran utilidad en cual notifica al departamento de recursos humanos la necesidad de vincular al área demandante personal competente con ciertas características que cumplan con los requisitos del puesto en el cual se delimita un periodo de tiempo para que se inicie el proceso adecuado.

Es un documento formal revisado, aprobado y catalogado como herramienta técnica-administrativa donde especifica el título del puesto, la unidad solicitante, la fecha y demás datos indispensables proyectados para la vinculación.

El departamento de recursos humanos ejecutará una verificación en la base de datos existente de posibles candidatos para ser considerados en el proceso de reclutamiento, en caso contrario se realizará un banco de datos con posibles aspirantes para ocupar los puestos.

Luego vamos a colocar en este documento las características y competencias necesarias para el puesto y es responsabilidad de la unidad que requiere suplir la vacante garantizar que todos los aspectos a considerar tendrán que cumplir el aspirante que sea el perfil idóneo y que se adecue a las necesidades actuales que demanda la organización.

Este documento debe ser claro de fácil comprensión y que podrá ser aplicado a cualquier proceso de vinculación sin importar la plaza que se está concursando. La requisición de personal está sujeta a cambios que se consideren necesarios acorde a las necesidades que la entidad atraviese.

N. PASOS A SEGUIR

Para garantizar el proceso de reclutamiento eficiente que atraiga talento competente a la organización es necesaria la aplicación de una serie de pasos a seguir los cuales brinden una guía secuencial fácil de aplicar y la cual está sujeta a cambios a actualizaciones según sea las demandas de la actualidad tanto de la entidad como del mercado laboral.

1. Creación de una plaza o la necesidad de cubrir una existente.
2. Solicitar el requerimiento pertinente al departamento de recursos humanos por parte del líder del área que informe acerca de la necesidad de cubrir una plaza dentro de su área.
3. Completar el instrumento por parte del líder del área donde se detalle las razones de la apertura y la necesidad en términos de tiempo para ser ocupada.
4. Espera de aprobación o rechazo en un periodo no mayor a una semana laboral por parte del departamento de recursos humanos y el director ejecutivo para dar inicio al reclutamiento.
5. Elección de las fuentes de reclutamiento: Internas o Externas.
 - 5.1. Fuentes Internas: Esta se le dará prioridad en caso de existir candidatos que ya laboren dentro de la organización y que sus competencias se adecuen al puesto vacante con el objetivo de darle la oportunidad a los empleados que ya se encuentren dentro de la misma y además de reducir los tiempos y costos asegurando la competitividad de la entidad y eficiencia en los procesos. Así mismo se toma en consideración la recomendación por parte de los empleados actuales perfiles de candidatos que cumplan con los requisitos.
 - 5.1.1. Anunciar por parte del departamento de recursos humanos la apertura de una vacante vía correo electrónico, afiches y circular dirigida a todo el personal de la empresa. En esta notificación debe especificar el número de vacantes, fecha de recepción de hoja de vida, nombre de la plaza y nombre de la plaza.
 - 5.1.2. En caso de que aplique el aspirante ya sea empleado o recomendado debe de adjuntar la información necesaria para cumplir con los

requisitos y entregar esta información al departamento de recursos humanos por medio de correo electrónico.

5.1.3. Revisar los expedientes y anécdotas de los empleados actuales para tomar a consideración a los mismos y que se adecuen a las requisitos del puesto.

5.1.4. Solo se tomara en cuenta a los recomendados si en caso ningunos de los empleados mostrara interés o no cumplieran los con requisitos del puestos idóneo.

5.1.5. Se debe definir una fecha límite de manera estricta para la recepción de documentos con el objeto de no entorpecer el proceso previamente definido por el área encargada.

5.2. Fuentes Externas: Cuando el personal que se encuentra dentro de la entidad no cumple con los requerimientos del perfil o no existiera por parte del este interés de aplicar a esta vacante se utilizará dicha fuente.

5.2.1. Hacer uso del programa de referidos, redes sociales, correos electrónicos y periódicos de circulación nacional informando de la existencia de vacantes en la entidad.

5.2.2. Realizar una breve descripción del puesto que se solicita, detallando requisitos académicos como de experiencia, manejo de herramientas técnicas o administrativas según sea el caso, rango de edad, ubicación de la zona a desempeñar las actividades e información de contacto para la recepción de documentos y fecha límite para aplicar.

5.2.3. Desde la aprobación por parte del departamento de recursos humanos para la recepción de documentos. La publicación debe estar vigente alrededor de siete días las redes sociales, tres días en el periódico y una sola difusión por medio de correo electrónico.

5.2.4. El función de evitar propagación de enfermedades contagiosas y maximización de tiempo solo le recibirán hojas de vida por medio de correo electrónico.

- 5.2.5. Luego de expirado el periodo de recepción de documentos el área de gestión de talento humano se procede a la creación de un banco de datos de todos los aspirantes que realizaron correctamente el proceso y cumplieron con los requisitos para la aplicación.
- 5.2.6. Después de revisadas las solicitudes son depuradas todas aquellas que no cumplen con los requisitos mínimos de la plaza vacante como su primer filtro para luego crear un banco de datos de candidatos actualizados. Para garantizar la incorporación de personal idóneo.
- 5.3. Se elegirán un mínimo de seis candidatos y un máximo de nueve para seguir en el proceso de selección.
- 5.4. Se procede a establecer comunicación con el aspirante con el área de gestión de talento humano para la realización de una breve entrevista por vía telefónica para dar a conocer las generalidades y establecer el interés que manifiesta el aspirante a ser parte del proceso de vinculación.
- 5.5. Se elegirán de cuatro a cinco personas para seguir con el proceso. Y este no debe de durar más de tres días.

O. PROCESO DE SELECCIÓN

Es la fase del proceso de integración de las personas que ingresan a la organización del mercado laboral o potencial. Es escoger entre todos los candidatos aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse a las exigencias de la empresa y poseer las capacidades para el puesto para desempeñar de manera eficiente las actividades diarias.

En otras palabras, abastecer al área de gestión de talento humano de candidatos que generen un rendimiento excepcional y contribuyan a las actividades diarias cumpliendo los objetivos estratégicos de la entidad. Por medio de instrumentos o técnicas que garanticen una correcta evaluación de los conocimientos, aptitudes y capacidades para que estos sean colocados en el puesto adecuado. Y sea dotada la organización con personal idóneo. Analizando a su vez las circunstancias particulares de cada uno para determinar factores que estimulen a los aspirantes a ser parten de la entidad, así como sus realidades individuales.

P. REQUISITOS GENERALES

- Serán parte de esta fase única y exclusivamente los candidatos que fueron contactados y manifestaron interés de ser parte de la organización.
- Es responsabilidad en su totalidad el departamento de recursos humanos del proceso de integración del nuevo personal a la organización. Así como el establecimiento del contacto inicial y la programación de la entrevista inicial.
- El candidato debe de disponer de tiempo suficiente para someterse a la fase de selección.
- Las entrevistas deben realizarse en un lugar físicamente adecuado, sin interrupciones con excelente iluminación y con acceso a las herramientas según sea el caso.

Q. PASOS A SEGUIR

a) FASE PRELIMINAR DE SELECCIÓN

1. Establecer contacto con los aspirantes que manifestaron interés en ser parte de la entidad y programar fecha de entrevista preliminar en el periodo no mayor a dos días. La entrevista será realizada por el responsable del proceso de integración del área de gestión de talento humano.
2. Dicha entrevista será uno a uno donde el entrevistador deberá verificar toda la información contenida en el currículum vitae estudios académicos, experiencia y además observar conductas y comportamiento del candidato para poder tener determinado el perfil profesional y personal. El periodo de las entrevistas comprende de uno a cinco días máximo.
3. Toma de decisión de continuidad del proceso o reconsideración de otro aspirante del banco de datos. Seleccionar a un máximo de tres candidatos para continuar.
4. Notificar a los aspirantes la programación para la realización de pruebas acorde a la plaza que se está ofertando ya sea de manera presencial o digital.
5. Realización de una evaluación ya sea técnica o teórica por parte de líder del área de la vacante que se está en concurso o en del área de gestión de talento humano. (Según sea el caso).

6. Se realizará una prueba de conocimientos, personalidad y psicología en general por los candidatos (Dependiendo de área que necesite cubrir la vacante).
7. Al obtener el resultado ya sean de las pruebas técnicas o teóricas realizar las evaluaciones para determinar su continuidad en el proceso y notificar a los aspirantes la continuidad a la siguiente fase.
8. Preselección de los candidatos que participaran de la fase decisiva para ocupar la vacante.

b) FASE FINAL DE SELECCIÓN

1. Programación de entrevista donde estará presente de manera obligatoria el líder del área, el responsable de recursos humanos y el aspirante para la selección del candidato idóneo.
2. En esta entrevista se verificará de manera eficiente sus datos generales experiencia laboral y estudios académicos. Además de su comportamiento y reacción ante ejemplificaciones de situación en las cuales debe de tomar decisiones. Con el objetivo de poder determinar bajo qué porcentaje su adecua al perfil idóneo que se pretende cubrir.
3. Realizar una reunión entre el responsable del proceso de selección por parte del área de gestión de talento humano el líder del área solicitante donde se compile toda la información de la hoja de vida, las pruebas teóricas o practicas (según el caso) y la información recopilada en la entrevista para tomar una de decisión.

c) SELECCIÓN DEL CANDIDATO

1. El líder del área que realizó la requisición será el responsable de tomar la decisión de seleccionar de entre los participantes al candidato idóneo para integrarlo a la organización.
2. Una vez seleccionado el candidato el líder del área solicitante deberá notificarlo por escrito al área de gestión de talento humano para continuar con la integración del nuevo empleado.

3. El responsable del departamento de recursos humanos será el único que podrá notificar al candidato seleccionado acerca de la decisión tomando por la entidad y dar inicio al expediente del nuevo empleado.
4. Archivar todos sus documentos de los candidatos que no fueron seleccionados para formar parte del banco de datos en caso de ser necesario tomarlo en consideración para futuras contrataciones.
5. El área de gestión de talento humano informará a los todos los candidatos e interesado en el proceso ha finalizado comunicando a los no seleccionados los agradecimientos por su interés de ser parte de la organización y que serán considerados en proceso futuros.
6. Llamar al candidato seleccionado para hacer la oferta laboral de manera oficial y la confirmación de aceptación del puesto. Indicando fechas, hora y los documentos necesarios para completar la contratación.

d) VERIFICACIÓN DE DATOS

Es necesaria la verificación de todos los datos proporcionados por el candidato seleccionado con el objetivo de comprobar que la información sea real y veraz. Se debe hacer uso tanto de las referencias laborales como de las referencias personales ya que la compilación de estas dos fuentes brindará al departamento de recursos humanos un panorama certero.

e) CONTRATACIÓN

Después de seleccionar al candidato idóneo se inicia con la recepción de toda la documentación necesaria para integrar al nuevo empleado, la contratación es responsabilidad del área de gestión de talento humano, así como la elaboración del contrato individual de trabajo, este especifica todo el contexto legal que ampara su contratación, así como sus deberes y derechos. Así como horario laboral, funciones y el nombre de la plaza y otros aspectos que se consideren pertinentes estipular.

El nuevo empleado presentará los siguientes documentos para completar su integración a la organización

- a) DUI y NIT ampliados al 150 %
- b) Antecedentes penales y solvencia policial.

c) Dos cartas de recomendación laboral y personal.

Toda esta información será vaciada en el documento legal denominado como contrato para su firma entre las dos partes interesadas a celebrar y dar paso al proceso de inducción y bienvenida.



**ANEXO 6: MANUAL DE INDUCCIÓN Y
BIENVENIDA**

CONTENIDO

A. BIENVENIDA.....	1
B. OBJETIVOS.....	1
a) OBJETIVO GENERAL.....	1
b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
C. ALCANCE.....	2
D. INTRODUCCIÓN.....	2
E. ¿QUIÉNES SOMOS?.....	2
F. MISIÓN.....	2
G. VISIÓN.....	3
H. VALORES.....	3
I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
J. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.....	5
K. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.....	6
L. NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO.....	7
M. NORMAS DE VESTIMENTA.....	7
N. PROHIBICIONES.....	9
O. REMUNERACIÓN.....	9
P. HORARIOS LABORALES.....	9
Q. VACACIONES ANUALES	10
R. DÍAS FERIADOS.....	10
S. PRESTACIONES	10

A. BIENVENIDA

La familia de UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. le brinda la más cordial bienvenida!!!

El presente manual de inducción y bienvenida ha sido elaborado con la finalidad de guiarle y orientarle en cada una de las funciones que desarrollará en su puesto de trabajo; así como también para que conozca más sobre nuestra empresa en cuanto los beneficios, cultura organizacional y prestaciones que tendrá al formar parte de nuestro equipo.

En UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., nos caracterizamos por el compromiso que tenemos para con nuestros clientes sin embargo depende en gran medida de usted como empleado el que sigamos siendo una empresa líder y enfocada en brindar el mejor producto, con su disposición de cooperar tal y como la organización requiere.

Al pertenecer a nuestra organización ha contraído una serie de responsabilidades y deberes que son necesarios respetar y cumplir, con disciplina y eficiencia en el desempeño de sus labores; así como también ha adquirido ciertos derechos que le serán explicados más adelante.

Una vez más reiteramos que nos sentimos felices que se haya unido a nuestro equipo, estamos seguros que su estancia en UNIMUEBLES, S.A DE C.V., será una grata y enriquecedora experiencia.

Jefatura de Recursos Humanos.

B. OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, orientando al empleado sobre las funciones que desempeñará y proporcionando el conocimiento necesario para desempeñar su trabajo de manera eficiente.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Otorgar una bienvenida cálida al nuevo integrante de la organización.

Conocer las prestaciones, beneficios, derechos y obligaciones del personal de nuevo ingreso.

Ayudar a que el nuevo empleado desarrolle sentido de pertenencia y colaboración.

Identificar al personal con la comunidad laboral.

C. ALCANCE

El presente manual se aplicará a cada nuevo empleado que forme parte de UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. de tal forma que se puedan formar y conservar trabajadores idóneos, eficientes, capacitados y altamente motivados.

D. INTRODUCCIÓN

El presente manual de bienvenida e inducción pretende dar a conocer a los empleados de nuevo ingreso la información general e importante de la estructura de la empresa, y las políticas de conducta y de permanencia al interior de las instalaciones.

Además, dar a conocer los objetivos organizacionales, derechos y obligaciones del empleado, al mismo tiempo la estructura organizacional y demás normas que competen al empleado.

E. ¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de bienes muebles y accesorios la cual se concentra en ofrecer productos de alta calidad y duración con la mejor materia prima, teniendo una participación en la actividad económica productiva nacional.

Contamos con una amplia experiencia en el área, con más de veinte años de operar en el mercado. Nos diferenciamos por nuestra calidad en los productos, variedad en diseños y los mejores precios.

Actualmente somos un equipo de personas que asumimos el compromiso de diseñar productos al gusto del cliente acorde a los lineamientos, enfocándonos en la innovación.

F. MISIÓN

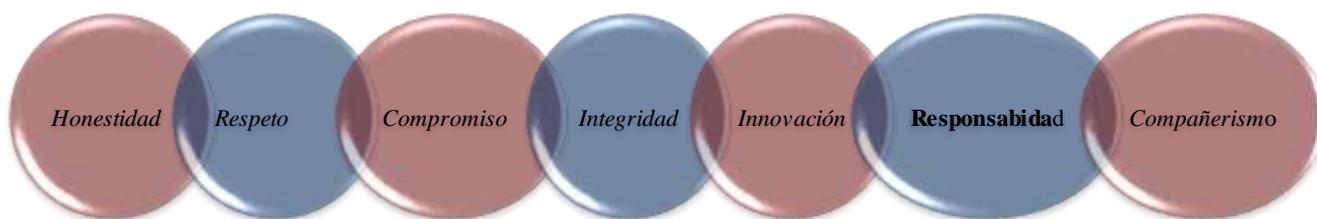
Somos una Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de sala a precios justos, ofreciendo excelente calidad, comodidad y elegancia con el compromiso de

satisfacer las necesidades de descanso de nuestros clientes manteniendo relaciones integrales a largo plazo con un equipo calificado y con un alto grado de espíritu de servicio.

G. VISIÓN

Ser una marca reconocida a nivel nacional con la capacidad de cubrir la demanda del mercado. Siempre a la vanguardia en la elaboración de nuestros diseños de muebles de sala, comprometidos con el confort y la garantía que nuestros productos les ofrecen, estableciendo un buen precio para todos nuestros clientes y ofreciendo oportunamente promociones accesibles a través de los medios de comunicación.

H. VALORES



Honestidad

Realizamos nuestras acciones con honestidad y coherencia, generando una confianza con el cliente.

Respeto

Reconocemos el valor que tiene el cliente como una persona generadora de negocios, entendiendo su importancia y esfuerzo.

Compromiso

Asumimos una responsabilidad como empresa de dar nuestro máximo en cada tarea, para brindar siempre el mejor producto.

Integridad

Como empresa actuamos de manera ética y transparente, generando confianza con nuestros clientes proveedores y colaboradores.

Innovación

Nos mantenemos siempre en una mejora continua de nuestros procesos de tal manera que de esta misma forma se refleje en nuestros productos.

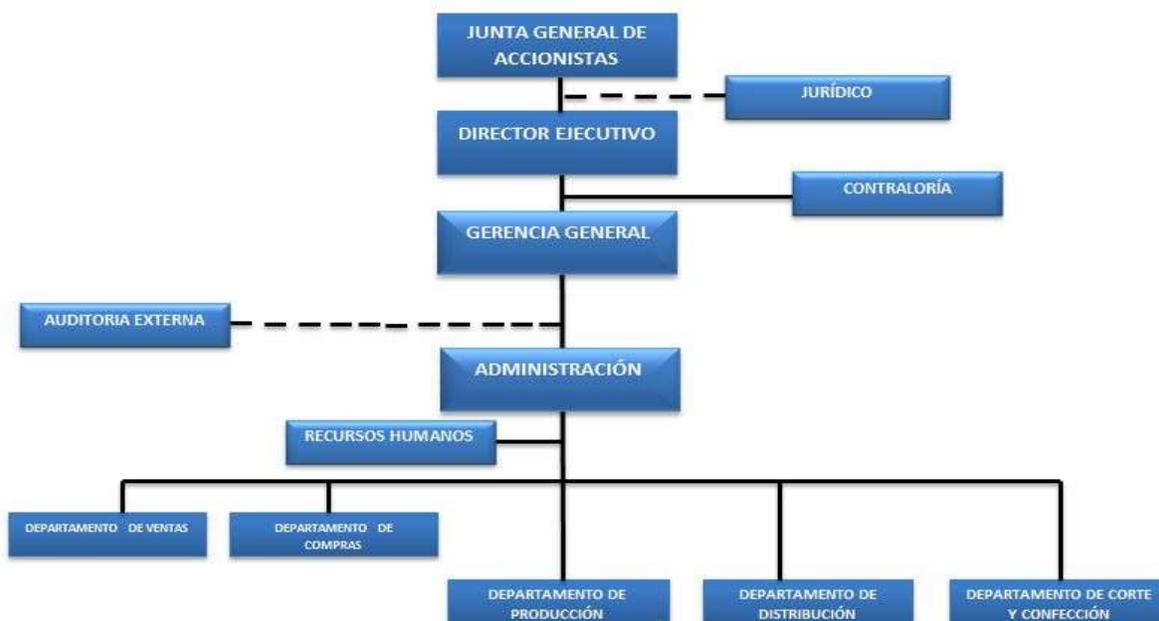
Responsabilidad

Como empresa asumimos un compromiso con el cliente a responder, con la mayor dedicación y empeño que cada empleado aporta para cumplir con los objetivos.

Compañerismo

El resultado de nuestro producto refleja la suma del esfuerzo de un conjunto de personas que realizan lo mejor para sí mismos y para el grupo, trabajando con armonía, lo cual se refleja en nuestros productos que cumplen con los estándares y tiempos establecidos, superando las expectativas del cliente.

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



NOMBRE	SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
RECTÁNGULO		UNIDAD ORGANIZATIVA
LÍNEA CONTINUA VERTICAL		RELACIÓN DE AUTORIDAD VERTICAL DE SUPERIOR A INFERIOR A NIVEL JERÁRQUICO
LÍNEA CONTINUA HORIZONTAL		RELACION ENTRE UNIDADES A MISMO NIVEL
LÍNEA PUNTEADA HORIZONTAL		RELACION DE ASESORÍA EXTERNA
LÍNEA DE GUIONES HORIZONTAL		RELACION DE AUTORIDAD FUNCIONAL

J. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

- Estabilidad laboral
- Recibir un salario de forma íntegra, oportuna y personal, haciéndosele únicamente descuentos autorizados por la ley.
- De aguinaldo en el mes de diciembre de cada año.
- De jubilación de conformidad a la ley.
- Indemnización por despido o renuncia
- De pago de vacación de conformidad a la ley.
- Recibir un buen trato por parte de sus jefes y compañeros de trabajo.
- Obtener permisos para asistir a citas médicas, debidamente comprobadas.
- A recibir equipo de protección dependiendo del trabajo a desempeñar.

K. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Asistir de manera puntual a su trabajo y dedicarse a él durante las horas que le corresponda.
- Guardar respeto hacia sus jefes y compañeros de trabajo.
- Desempeñar de manera eficiente sus funciones.
- Restituir a la administración en el mismo estado en que se le entregue el equipo o mobiliario a ocupar para desarrollar sus actividades laborales, salvo que su destrucción o deterioro provenga de caso fortuito o fuerza mayor, vicios en su calidad, defectuosa fabricación o al uso que normalmente estén destinados.
- Desempeñar sus funciones con probidad y diligencia, especialmente en el uso y utilización adecuada de material y equipo.
- Usar el equipo de protección si el trabajo así lo requiere.
- Utilizar el equipo o materiales proporcionados exclusivamente para el uso de los intereses propios de la fábrica.

L. NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO

- Los lugares en donde cada empleado desarrolla su trabajo deben ser respetados no ingiriendo comidas, sentarse de manera inapropiada en el área de trabajo o tener actitudes demasiado relajadas para un ambiente laboral.
- El convivir con los compañeros la mayor parte del tiempo puede generar un cierto grado de confianza, sin embargo, es importante que se respeten los espacios de cada persona ya que el tomar atribuciones más de las deseables puede generar incomodidad.
- Se sabe que el celular es una herramienta muy importante no solo laboral sino personal, pero hay que procurar ponerlo en modo vibrador, de tal forma que no resulte ser un distractor para los demás compañeros.
- Todos los empleados deberán cuidar del comportamiento y vocabulario en el lugar de trabajo.
- Debe existir un ambiente de compañerismo y colaboración en el trabajo, por lo que en caso de existir algún mal entendido, se debe aclarar inmediatamente, con la intervención del responsable superior.
- Los empleados no divulgarán información confidencial a la que tengan acceso durante su labor. Esta obligación subsiste una vez extinguida la relación laboral.
- Los empleados no deben discriminar por circunstancias de origen, nacionalidad, religión, raza, género, edad u orientación sexual.
- Los empleados deben actuar siempre de acuerdo a las leyes, en forma honesta y leal hacia la empresa, actuando de forma coherente a los compromisos asumidos por esta.

M. NORMAS DE VESTIMENTA

Las normas de vestimenta nos ayudan a recordar la importancia del cuidado de la presentación personal como parte de la imagen que proyectamos de nuestra identidad y cultura organizacional. Por eso velamos porque nuestro vestuario y presentación personal se caracterice por la sencillez y discreción, de tal forma que consideramos hacer del conocimiento de todos los colaboradores los siguientes puntos:

- El departamento de recursos humanos establecerá el porcentaje que cubrirá la empresa para la compra del uniforme inicial y el porcentaje de pago que asumirá el colaborador por el mismo.
- El colaborador tiene el deber de cuidar el uniforme. En caso de dañar éste, deberá cubrir el gasto total del reemplazo.
- El departamento de recursos humanos determinará cada cuanto tiempo se realizará cambio de uniforme.
- El número de piezas proporcionado a cada colaborador femenino y masculino es de 2 camisas y 2 pantalones. Sin embargo, están sujetas a cambio, a criterio del departamento de recursos humanos.
- Los empleados deberán darle el mantenimiento y cuidado necesario a los uniformes, para que se mantengan en condiciones óptimas.
- No se permitirán sandalias, deberán ser zapatos cerrados, aplica para hombres y mujeres.
- Queda totalmente prohibido la utilización de gorras de cualquier tipo.
- Accesorios con propaganda políticas no son aceptables.
- El carné de identificación con la foto del colaborador debe ser portado en todo momento durante su jornada laboral. Si éste sufre algún daño, debe ser reportado inmediatamente al departamento de recursos humanos.
- No se permitirá aretes en la nariz o cualquier parte del cuerpo que quede expuesta, que no sean orejas.
- Los empleados no podrán alterar los uniformes, de hacerlo tendrán que reponerlo.
- Si el empleado renuncia a su puesto, deberá de devolver los uniformes que se le entregaron en buenas condiciones.

N. PROHIBICIONES

- No es permitido presentarse a laborar en estado de ebriedad o bajo de los efectos de algún tipo de droga.
- No es permitido presentarse a laborar vestido de manera informal o indecorosa.
- El uso de las instalaciones es exclusivamente para la realización de actividades de trabajo, previamente establecidas por el coordinador o jefe de área.
- Los horarios de trabajo son estrictamente supervisados por el departamento de recursos humanos.
- El Empleado está sujeto a cumplir con las actividades definidas por el departamento de recursos humanos, dentro del marco legal sin afectar al empleado.

O. REMUNERACIÓN

El salario se pagará de manera semanal, el día sábado, en base a la producción de cada empleado.

P. HORARIOS LABORALES

Según el artículo 161 del código de Trabajo establece que la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas, por lo tanto, el horario de trabajo estará comprendido de la siguiente manera:

DÍAS	MAÑANA	TARDE
LUNES A VIERNES	8:00 am a 12:00 pm	1:00 pm a 5:00 pm
SÁBADO	8:00 am a 12:00 pm	Tiempo Extra

Se dará una hora para que el empleado pueda tomar sus alimentos los cuales serán de 12:00 pm a 1:00 pm. Según el art. 166 del Código de Trabajo se debe de dar un tiempo a los empleados para tomar sus alimentos.

Q. VACACIONES ANUALES

Todos los empleados de la organización deberán de tomar sus vacaciones anuales en el tiempo que le corresponda, a excepción del personal que sea requerido que trabaje en dicho período, se les programará sus vacaciones en un período diferente.

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

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

R. DÍAS FERIADOS

- Año nuevo/ 1 de enero
- 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.

S. PRESTACIONES

- AFP
- Seguro Social
- Remuneraciones ordinarias y extraordinarias según ley.



ANEXO 7: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN							
UNIMUEBLES, S.A. DE C.V.	RECURSOS NECESARIOS			2023 Expresado en \$\$			
MATERIALES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MODULO I	MODULO II	MODULO III	TOTAL EN \$
PAPEL	RESMA	3	\$ 4.00	\$ 8.00		\$ 4.00	\$ 16.00
LAPICEROS	CAJA 12	6	\$ 3.75	\$ 15.00	\$ 7.50		\$ 26.25
FOLDER	PAQUETE DE 100	2	\$ 4.50	\$ 4.50		\$ 4.50	\$ 13.50
LAPIZ	CAJA DE 12	6	\$ 3.50	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 7.00	\$ 24.50
POST-IT 3*3	PAQUETE	2	\$ 5.50	\$ 11.00			\$ 16.50
REGLA	UNIDAD	50	\$ 0.75	\$ 22.50		\$ 15.00	\$ 38.25
PLUMÓN DE PIZARRA	CAJA DE 12	4	\$ 11.75	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 7.00	\$ 48.75
PLUMÓN PERMANENTE	CAJA DE 12	4	\$ 12.50	\$ 25.00	\$ 10.00	\$ 25.00	\$ 72.50
TIJERAS	UNIDAD	15	\$ 0.89	\$ 8.90		\$ 4.45	\$ 14.24
REFRIGERIOS	SERVICIO	48	\$ 3.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 171.00
IMPREVISTOS	SERVICIO		\$ 25.00	\$ 10.00	\$ 5.00	\$ 10.00	\$ 50.00
DIPLOMAS	UNIDAD	50	\$ 3.50			\$ 175.00	\$ 178.50
TOTAL							\$ 669.99

Fuente: Estimación de artículos por industrias FACELA, S.A. DE C.V. / IMPRESOS DIVERSOS.



**ANEXO 8: MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

CONTENIDO

A. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	1
B. INTRODUCCIÓN.....	1
C. OBJETIVO GENERAL.....	1
D. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	1
E. ALCANCE.....	2
F. MÉTODO Y FACTORES DE EVALUACIÓN.....	2
G. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	2
H. COMPETENCIAS.....	2
I. POLÍTICAS A IMPLEMENTAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	3
J. PRINCIPIOS Y VALORES EN LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.....	4
K. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.....	4
L. ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	5
M. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	7

A. MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

B. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño hoy en día es considerada una herramienta enfocada a redirigir y orientar los resultados en una organización, es también una fuente para crear compromisos entre los empleados: Por esto mismo la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V. implementará la evaluación del desempeño como en la evaluación por medio de competencias, por medio de una metodología directamente objetiva en el personal operativo de la empresa.

El manual se presenta como una guía de aplicación directamente profesional en la evaluación de competencias, también se enfocará en los diseños de metas, objetivos y características específicas que logren evaluar a los empleados adecuadamente y logrará obtener al personal idóneo dentro de la empresa.

C. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo y proporcionar datos para poder realizar distintas promociones o reconocimientos a los empleados dentro de la empresa.

Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

D. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Fomentar un clima de trabajo estable dentro de la empresa, mejorando la comunicación entre las áreas de trabajo.
- Cumplir con los objetivos y metas establecidos por la empresa en los tiempos y plazos estimados.

- Evaluar la eficiencia con la que el trabajador desarrolla sus actividades dentro de su área de trabajo

E. ALCANCE

Este manual será aplicado específicamente a los trabajadores del área operativa de la empresa UNIMUEBLES, S.A DE C.V. por lo tanto, será de obligación cumplir con lo establecido por la gerencia de la empresa.

F. MÉTODO Y FACTORES DE EVALUACIÓN

G. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

De acuerdo con este modelo de evaluación, el desempeño de los trabajadores se mide a partir de las competencias necesarias en su puesto de trabajo. Las habilidades o aptitudes que necesita en su día a día para un desempeño exitoso de su trabajo.

Este sistema de evaluación del desempeño también permite estudiar el desarrollo del empleado y el sistema de formación, o en su defecto reforzar o crear los mecanismos de formación necesarios para que los nuevos trabajadores asimilen las competencias necesarias. Como bien se sabe, la formación debe ser algo continuo.

Cada año hay que renovarla, y evaluando el desempeño por competencias sabemos si esta formación es adecuada a las necesidades de la empresa o hay que preparar mejor a los trabajadores.

H. COMPETENCIAS

Competencias Básicas:

son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores, códigos éticos y morales.

Competencias Generales:

Son competencias acordes a la cultura empresarial y valores corporativos, las habilidades que la empresa quiere para todos sus trabajadores. La capacidad de trabajar en equipo, el compromiso o la honestidad, son algunos ejemplos.

Competencias Específicas:

Son aquellas relacionadas con el puesto de trabajo de cada empleado, están vinculadas a un área ocupacional específica, también se asocian con el uso de instrumentos y lenguaje técnico.

I. POLÍTICAS A IMPLEMENTAR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo de estas políticas es: Estandarizar los procedimientos de la evaluación del desempeño por competencia y así lograr desarrollar una adecuada ejecución.

1. El método a implementar para desarrollar la evaluación del desempeño será por competencias.
2. El área en cargada de realizar la evaluación será el departamento de recursos humanos.
3. El jefe de recursos humanos será el encargado de determinar el periodo de evaluación, comunicando fecha y hora a las personas que se les realizará la evaluación.
4. El jefe de recursos humano serán el encargado de revisar que las evaluaciones que se realizan contengan el nombre y firma de la persona evaluada.
5. El jefe de recursos humanos deberá de firmar las hojas de evaluación antes de ser entregadas a los evaluados.
6. El jefe deberá de definir claramente en que consiste la evaluación como también deberá definir los aspectos técnicos que llevará realizar la evaluación.
7. Los trabajadores deberán de tener de 6 meses a 1 año de laborar en la empresa para poder ser evaluados.
8. Las fechas de evaluación serán cada 6 meses, realizando la primera en junio y en diciembre, o cuando el Gerente lo considere oportuno.
9. Cada año se tendrá que revisar el modelo de la evaluación, para poder realizar cualquier cambio que sea pertinente, y adaptarlo a los nuevos cambios que se presente o se quieran evaluar para poder mejorar el rendimiento del personal.

10. Al finalizar la evaluación, el gerente deberá de revisarla inmediatamente la evaluación, junto con los demás miembros involucrados en la realización de la evaluación.
11. Los resultados de la evaluación serán analizados, y se realiza un seguimiento, donde el gerente tendrá que comunicar los resultados a los empleados por separado.
12. Se tomarán decisiones sobre el resultado que arroje la evaluación, en relación a bonos o promoción de puestos, esto lo decidirá el Gerente junto con el departamento de recursos humanos, siempre cuando se puntuación sea excelente.
13. Si los resultados no son favorables en este caso el resultado sea negativo para el empleado se deberá de redactar un acta donde el empleado se comprometerá a mejorar su rendimiento en un plazo establecido, dicho plazo lo decidirá el jefe de Recursos Humanos.
14. Por cualquier inconformidad que se presente entre el evaluado y la persona encargada de realizar la evaluación se tendrá acudir a realizar una revisión más exhaustiva de la evaluación por parte de terceras personas, para poder llegar a un acuerdo entre ambas partes.

J. PRINCIPIOS Y VALORES EN LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.

1. Objetividad
2. Claridad
3. Honestidad
4. Oportunidad
5. Compromiso
6. Equidad
7. Participación
8. Comunicación

K. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

Este sistema permite evaluar las competencias y habilidades de los empleados que forman parte de una organización, con el objetivo de medir el rendimiento y poder determinar las necesidades que se presenten, al realizar la evaluación se realiza una retroalimentación de todos los aspectos

generales que se pretenden mejorar, y así poder tener empleados más eficientes y eficaces en el área operativa de la empresa. La evaluación del desempeño por competencia será dirigida a los:

Empleados: Empleados que laboren en el área operativa de la empresa.

El siguiente formato de evaluación del desempeño se implementara en el departamento de producción de la empresa UNIMUEBLES, S.A. DE C.V., con la finalidad de medir el rendimiento del trabajador y poder determinar si se están cumpliendo con los objetivos de la empresa.

L. ESTRUCTURA DEL FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Datos generales

Esta información será llenada por responsable de realizar la evaluación, en este caso el jefe de Recursos Humanos o personal que se contrate para realizar la evaluación.

- Fecha de evaluación

Datos del evaluado:

- Nombre
- Departamento
- Puesto

Datos del evaluador

- Nombre
- Relación con el evaluado

Indicaciones:

- Se habilitará un espacio en el lado izquierdo de la evaluación, específicamente donde dice calificación, en el cual deberá de marcar con una “x” según el nivel de desempeño que considere pertinente.
- El formulario deberá contener firma y fecha de la persona evaluada y del evaluador, el formulario será evaluado individualmente.
- El formulario comprende de 6 áreas de evaluación y cada una cuenta con diferentes factores para evaluar.

- Identifique una de las alternativas que mejor describan el desempeño laboral dentro de la empresa
- Por cada área se deberá realizar una suma de los diferentes puntajes asignados estableciendo subtotales y al final un total general, al finalizar las sumas se determinará el puntaje alcanzado
- De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

Escala de evaluaciones	
Rango de Puntos	Calificación
de 9 a 10	Excelente
de 7 a 8	Muy Bueno
de 5 a 6	Bueno
de 3 a 4	Deficiente

Escala de puntuación

Escala de Puntuaciones		Interpretación
Rango de puntuación	Calificación	
de 9 a 10	Excelente	Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.
de 7 a 8	Muy Bueno	Empleado con rendimiento superior al promedio.
de 5 a 6	Bueno	Empleado con rendimiento promedio en cantidad y calidad de trabajo.
de 3 a 4	Deficiente	Empleado debajo del promedio Refleja un desempeño que no cumple completamente los objetivos y metas de la organización.

Recompensas

Calificación	Seguimiento del resultado obtenido sobre la evaluación del desempeño
Excelente	Sí el empleado obtiene una calificación 'Excelente' dentro de su evaluación del desempeño se le dará el siguiente reconocimiento: un bono anual de \$150.00
Muy Bueno	Cuando el empleado obtenga una calificación 'Muy Buena' dentro de su evaluación del desempeño, se le dará el siguiente

	reconocimiento. Una tarjeta de regalo por un monto de \$40.00
Bueno	Sí el rendimiento del empleado diera como resultado una calificación 'Buena' dentro de su evaluación del desempeño, se le dará un seguimiento el cual consistirá en: orientar al trabajador al logro de los objetivos, con la finalidad de que logre alcanzar con los objetivos descritos por la organización
Deficiente	Cuando el empleado obtuviese una calificación 'Deficiente' dentro de su evaluación del desempeño se le brindará un seguimiento orientado al logro de los objetivos, con la condición de que si este no cumple con los objetivos en un plazo de 4 a 6 meses se reubicará en otro puesto o se procederá a realizar una desvinculación del empleado.

M. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	Fecha: <input type="text"/>
	Datos del evaluado:
Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>
Datos del evaluador	
Nombre:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado:	<input type="text"/>
NOTA: Para la siguiente evaluación, se tomó en cuenta el desempeño del empleado con relación en el perfil y las habilidades específicas para el área operativa, (Marque con una "x" las competencias que mejor lo describan)	



ANEXO 9: DESCRIPTOR DE PUESTOS

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE TRABAJO



Fecha:
Página 1 de 1

Nombre del puesto

Carpintero

Departamento	Puesto al que reporta	Edad	Sexo
Producción	Jefe de producción	18 a 55 años	Maculino/Femenino

Objetivos del puesto

Realizar los trabajos de carpintería, contribuyendo a la elaboración y fabricación de muebles de sala, apoyando las actividades de la empresa con calidad.

Funciones principales

Dar forma y ensamblar las estructuras de madera.
 Preparar modelos y/o bosquejos que ayuden a la realización de los futuros proyectos a realizar.
 Construir, instalar y reparar estructuras de madera y sus derivados.
 Medir las distancias y líneas de cortes en los materiales.
 Montar y unir los materiales de construcción de madera, utilizando herramientas manuales, tornillos, clavos, pernos y demás que sean necesarios para la creación de las unidades.
 Ordenar y organizar su espacio de trabajo de manera que facilite la realización de trabajos de calidad.
 Garantizar que las medidas de seguridad sean las adecuadas al momento de realizar sus proyectos y/o tareas encomendadas.

Competencias

Buena condición física y resistencia.
 Capacidad para trabajar en equipo.
 Capaz de prestar atención al detalle.
 Capaz de seguir instrucciones.
 Habilidad para los números.
 Habilidades prácticas.
 Toma de medidas con precisión.
 Excelente comprensión en las técnicas de carpintería y métodos de instalación.
 Experto en el uso de equipos eléctricos, manuales y herramientas de medición.

Requisitos

Estudios	Experiencia
Indispensable: Educación básica	Indispensable: Un año de experiencia en puestos similares o como ayudante de carpintería.
Deseable: Bachiller Técnico en producción y transformación de madera	Deseable: Más de un año como carpintero.

Relaciones de trabajo

Interno: Recursos Humanos, corte y confección, tapicero.	Externo: Ninguno.
--	-------------------

Comentarios u observaciones:

Autorizado por:

DESCRIPTOR DEL PUESTO DE TRABAJO



Fecha:
Página 1 de 1

Nombre del puesto

Tapicero

Departamento	Puesto al que reporta	Edad	Sexo
Producción	Jefe de producción	18 a 55 años	Maculino/Femenino

Objetivos del puesto

Crear muebles, utilizando las herramientas de mano y el conocimiento de las telas y métodos de tapicería, garantizando un producto de calidad.

Funciones principales

Realizar patrones tapicería tomados de bocetos, planos o descripciones.
 Estirar, medir y cortar patrones de tapicería, siguiendo especificaciones de diseño.
 Instalar, organizar y asegurar los resortes, el relleno y el material de revestimiento a los marcos de los muebles.
 Coser materiales de tapicería, y unir secciones de los materiales de revestimiento.
 Marcar y cortar las piezas y los elementos de rellenos, teniendo en cuenta las características de las telas, para optimizar el aprovechamiento de los materiales.
 Rellenar el mueble con el material de relleno, para conseguir el volúmen y la forma deseada.
 Tapizar situando las fundas confeccionadas, para obtener el aspecto final de cada parte del mueble.
 Llevar a cabo el montaje de las piezas del mueble tapizado.

Competencias

Habilidades prácticas artesanales.
 Habilidades numéricas para medir materiales con precisión.
 Buena forma física.
 Capacidad para concentrarse.
 Capaz de prestar atención al detalle.
 Capaz de trabajar con las manos de forma habilidosa.
 Capaz de utilizar herramientas.
 Buen sentido del color.
 Buena utilización de herramientas y maquinaria.
 Trabaja con madera y posee conocimientos de este material.
 Colocación de rellenos y fundas a muebles.

Requisitos

Estudios	Experiencia
Indispensable: Educación básica	Indispensable: Un año de experiencia en puestos similares o como ayudante de tapicero.
Deseable: Bachiller Poseer un curso relacionado con tapicería.	Deseable: Más de un año como tapicero.

Relaciones de trabajo

Interno: Recursos Humanos, corte y confección, carpintero.	Externo: Ninguno.
--	-------------------

Comentarios u observaciones:

Autorizado por: