

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



"CONSULTORÍA SOBRE LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA OFICINA
CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, S.A. DE C.V.
(OFICMA S.A DE C.V.)."

PRESENTADO POR
CHRISTIAN MARVIN MARTÍNEZ PÉREZ
EDUARDO ANTONIO GRIJALVA HUEZO

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR	:	M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADÉMICO	:	PhD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	:	Ing. JUAN ROSA QUINTANILLA
SECRETARIO GENERAL	:	Ing. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO	:	M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO	:	M.Sc. MARIO WILFREDO CRESPÍN ELÍAS
SECRETARIA	:	Licda. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA	:	M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
ADMINISTRADOR CADÉMICO	:	Lic. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR	:	M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
PRIMER VOCAL	:	M.Sc. ROCÍO MARGARITA TEJADA MIRANDA
SEGUNDO VOCAL	:	M.Sc. CECILIA ISABEL PORTILLO DE SOSA

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a Dios todopoderoso por brindarme la sabiduría y sus bendiciones para culminar exitosamente esta carrera universitaria. A mi madre por sus consejos y orientaciones que me ha brindado en cada uno de los momentos de mi vida y por su apoyo incondicional. A mi familia por apoyarme en cada instante de mi vida y brindarme la confianza para que este sueño se hiciera realidad.

A mi amor Nora Elizabeth Aguilar por su comprensión y apoyo en cada momento te amo. A mis Amigos a los cuales conocí a lo largo de mi formación profesional y con quienes compartí valiosos momentos. A mis maestros docentes y asesores por haber compartido sus conocimientos académicos y formar las bases para nuestro futuro desarrollo profesional. A todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su ayuda para el desarrollo de trabajo de graduación.

Ing. Christian Marvin Martínez Pérez.

“Pongamos nuestra parte que Dios pondrá lo que falta y aún más”

Agradezco a Dios y a la Virgen María por estar siempre a mi lado y haberme dado la sabiduría necesaria para cumplir una de mis grandes metas. A mi tía Marta Martínez Huevo y mi abuela Hilda Rosa Huevo, por ser ese pilar de mi vida que me educó con amor y entrega para obtener este gran logro profesional. A mis demás familiares que siempre han estado pendientes de mí, por ser la inspiración para continuar luchando, durante mi vida. A mi compañero de grupo, por haber trabajado con paciencia y dedicación. A nuestra asesora quien ha sido nuestro apoyo en este proceso por su paciencia, dedicación, tiempo, cariño y respeto brindado.

En fin, agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera me desearon lo mejor en el transcurso de mi carrera GRACIAS Y QUE DIOS LOS BENDIGA EN CADA UNA DE SUS VIDAS...

Lic. Eduardo Antonio Grijalva Huevo.

RESUMEN EJECUTIVO

La Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente (OFICMA, S.A DE C.V), es una empresa enfocada en la comercialización, invención e innovación tecnológica de filtros y purificadores, que busca proponer y desarrollar alternativas viables relacionadas con el agua y saneamiento de productos alimenticios, fundada por iniciativa del Lic. José Plácido Lemus Romero cuenta con más de 18 años de experiencia en el mercado de productos limpiadores. OFICMA ,S.A. DE C.V, ha experimentado un crecimiento a nivel comercial y laboral en los últimos años, sin embargo carece de un departamento de Recursos Humanos que canalice la gestión con el elemento humano de su organización.

La investigación se realizó con el propósito de elaborar y presentar a la dirección de la empresa, una consultoría sobre la estructuración del departamento de Recursos Humanos, desarrollando puntos de importancia como: la elaboración de una distribución organizativa que se adecúe a las necesidades de la institución, presentar un diagnóstico real del departamento de Gestión Humana, estructurar un proceso de selección y contratación de personal que permita incorporar personal idóneo, desarrollar manuales administrativos correspondientes a los diferentes procesos y actividades realizadas en el departamento, realizar diferentes procesos y herramientas a utilizar en la evaluación, capacitación, bienestar e incentivos laborales de los colaboradores.

El problema principal detectado al que se enfrenta la empresa es no contar con un departamento de Recursos Humanos, el cual es de gran ayuda para que los encargados gestionen de una mejor manera a sus colaboradores y tengan un área que sea una guía en su labor. Las actividades las realiza una sola persona enfocada únicamente a salarios y prestaciones, la falta de esta unidad ocasiona que se tengan problemas en cuanto a la distribución de trabajo, inducción del nuevo colaborador y desconocimiento de atribuciones. Otro indicio importante es que no hay un proceso definido para la previsión de empleados, los encargados realizan una serie de pasos que no son los adecuados y contienen muchos vacíos, no hay una manera sistematizada que sea controlada por alguien especialista lo que genera como consecuencia la contratación de un nuevo empleado que no cumple con el perfil del puesto y no genere valor para la organización.

Por otra parte, se ha identificado que la empresa no cuenta con manuales como: descripción de puestos, organizacional, bienvenida, políticas, procedimientos, provisión, seguridad ocupacional, evaluación del desempeño y clima laboral, que son vitales para un correcto funcionamiento del departamento de Recursos Humanos. Se percibe desmotivación del empleado, cuyos incentivos no son los suficientes como para mantenerlos con una estimulación que se traduzca en eficiencia y productividad, no existe la unidad indicada para buscar soluciones a este tipo de problemas y consensar los beneficios que sean adecuados para el trabajador.

En problemas de carácter laboral, se carece de ayuda profesional de un conocedor en técnicas de negociación y resolución de conflictos con conocimientos de manejo de personal que ayude a solventar este tipo de situaciones. No se cuenta con un plan de capacitaciones que busque fortalecer las áreas de mejora del empleado, sin tener en cuenta que el capacitar al colaborador es moldearlo y hacer de éste un elemento competitivo, esta es un área que se debe reforzar para mejoramiento de la empresa.

Para afrontar la problemática se proponen y desarrollan manuales enfocados a los elementos importantes que componen el sistema de Recursos Humanos como: Modelo de gestión de la unidad (organizacional, políticas, descripción de puestos y procedimientos), de provisión de personal (reclutamiento, selección, contratación y bienvenida), de organización (descripción de puestos y evaluación del desempeño), de mantenimiento de talento humano (salarios/beneficios sociales, seguridad ocupacional y relaciones laborales) y desarrollo de colaboradores (capacitación del personal).

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I – MARCO REFERENCIAL.	3
1. Breve descripción del sujeto de estudio.	3
1.1. Empresa.	3
1.2. Constitución legal.....	4
1.2.1. Clasificación según Comisión Internacional Uniforme (CIU).....	4
1.2.2. Clasificación según Ministerio de Economía y Cámara de Comercio.	4
1.2.3. Clasificación según Banco Central de Reserva (BCR).	4
1.2.4. Clasificación según Ministerio de Trabajo.	4
1.2.5. Clasificación según CONAMYPE.	5
1.2.6. Conclusión sobre su constitución legal.	5
1.3. Estructura Organizacional.	5
1.3.1. Organigrama.	6
1.3.2. Principales funciones.....	6
2. Planteamiento del problema.	8
4. Justificación de la investigación.....	10
5. Preguntas de la investigación.	12
6. Cobertura teórica.	13
7. Cobertura Espacial.	13
8. Cobertura temporal.....	13
9. Cobertura económica.....	13
10. Objetivos.....	15
10.1. Objetivo General.....	15
10.2. Objetivos específicos.....	15
11. Metodología de la investigación.	15
11.1. Métodos de investigación.	16
11.2. Tipos de investigación.....	17
11.3. Definición de población, magnitud y muestra.	17
11.4. Métodos de recabar información.	18

11.5. Instrumentos de la investigación.	18
11.6. Definición de variables a estudiar.	18
12. Matriz metodológica de la investigación.	19
13. Cronograma de actividades.	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	24
2.1. Historia de la Gestión de Recursos Humanos.	24
2.1.1. Antecedentes de los Recursos Humanos en el Mundo.	24
2.1.2. Antecedentes de los Recursos Humanos en América Latina.	28
2.1.3. Antecedentes de los Recursos Humanos en El Salvador.	29
2.2. La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas de El Salvador.	29
2.2.1. Definición de gestión de Recursos Humanos.	29
2.2.2. Objetivos de gestión de talento humano.	30
2.2.3. Importancia de la administración del recurso humano.	30
2.2.4. Recursos Humanos como función o departamento.	31
2.2.5. Sistema de Administración de Recursos Humanos.	31
2.2.5.1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.	32
2.2.5.1.1. Reclutamiento de personal.	32
2.2.5.1.2. Selección de personal.	33
2.2.5.1.3. Contratación.	35
2.2.5.1.4. Inducción.	35
2.2.5.2. Subsistema de organización de Recursos Humanos.	36
2.2.5.2.1. Diseño de puestos.	36
2.2.5.2.2. Análisis y descripción de puestos.	37
2.2.5.2.3. Evaluación de desempeño.	38
2.2.5.3. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.	40
2.2.5.3.1. Remuneración (Administración de sueldos y salarios).	40
2.2.5.3.2. Planes de prestaciones sociales.	41
2.2.5.3.3. Higiene y Seguridad Ocupacional.	42
2.2.5.3.4. Relaciones con las personas.	43
2.2.5.4. Subsistema de desarrollo de los Recursos Humanos.	44
2.2.5.4.1. Capacitación y desarrollo del personal.	44

2.2.5.4.2. Desarrollo organizacional.....	45
2.2.5.4.3. Clima laboral u organizacional.....	46
2.2.5.5. Subsistema de auditoría de Recursos Humanos.....	48
2.2.5.5.1. Sistemas de información de Recursos Humanos.....	48
2.2.5.5.2. Ética y responsabilidad social.....	49
2.2.5.5.3. Auditoria de Recursos Humanos.....	49
2.3. Oficina Consultora Para La Protección del Medio Ambiente, S.A. DE C.V.....	50
2.3.1. Administración de la empresa a nivel general.....	50
2.3.2. Forma de organización a nivel de Recursos Humanos.....	50
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
EN LA EMPRESA OFICMA S.A DE C.V.	53
3.1. Introducción.....	53
3.2. Diseño metodológico de la investigación.....	54
3.2.1. Tipo de estudio.	55
3.2.2. Universo y muestra.....	55
3.2.3. Herramientas del diagnóstico.	55
3.2.4. Poblaciones estadísticas a analizar.	56
3.2.5. Descripción del proceso de recolección de datos.	57
3.2.6. Descripción del proceso de tabulación.	58
3.3. Análisis de los resultados.	59
3.3.1. Análisis de la información recolectada por Propietarios y Gerentes.....	59
3.3.2. Análisis de la información recolectada Personal de Recursos Humanos.....	62
3.3.3. Análisis de la información recolectada Personal Técnico.....	63
3.3.4. Equipo informático.....	66
3.3.5. Procesos.....	68
3.4. Análisis general de la gestión de Recursos Humanos.	68
3.4.1. Previsión de Recursos Humanos.....	69
3.4.2. Organización de Recursos Humanos.....	70
3.4.3. Mantenimiento de Recursos Humanos.....	71
3.4.4. Desarrollo de Recursos Humanos.....	74
3.4.5. Auditoria de Recursos Humanos.....	75

CAPITULO IV: PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, S.A. DE C.V....	76
4.1. Estrategias a desarrollar para superar la problemática.	77
4.1.1. Estrategias del modelo de gestión de Recursos Humanos OFICMA S.A DE C.V.	77
4.1.2. Estrategias de provisión de Recursos Humanos.	79
4.1.3. Estrategias de organización de Recursos Humanos.	81
4.1.4. Estrategias de mantenimiento de Recursos Humanos.	83
4.1.5. Estrategias de desarrollo de los Recursos Humanos.	85
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1. Conclusiones.....	87
5.2. Recomendaciones.	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	91
ANEXOS	92

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	DETALLE	PAG
Anexo 1.	Cuestionario desarrollado para poblaciones.....	93
Anexo 2.	Enlace de acceso cuestionario y resultados.....	97
Anexo 3.	Guía de entrevista desarrollada a gerentes.....	98
Anexo 4.	Manual Organizacional Departamento de Recursos Humanos.....	100
Anexo 5.	Manual de Políticas Departamento de Recursos Humanos.....	126
Anexo 6.	Manual de Procedimiento Departamento de Recursos Humanos.....	143
Anexo 7.	Manual de Provisión de Personal Departamento de Recursos Humanos.	180
Anexo 8.	Manual de Bienvenida Departamento de Recursos Humanos.....	193
Anexo 9.	Manual de Descripción de Puestos Departamento de RH.....	215
Anexo 10.	Manual de Evaluación del Desempeño Departamento de RH.....	227
Anexo 11.	Manual de Administración de Salarios Departamento de RH.....	251
Anexo 12.	Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional.....	265
Anexo 13.	Manual de Relaciones Laborales Departamento de Recursos Humanos.	282
Anexo 14.	Manual de Capacitación y Desarrollo de personal.....	297

ÍNDICE DE TABLAS

N°	DETALLE	PAG
Tabla N°1:	Detalle de inversión del proyecto.	14
Tabla N°2:	Métodos de investigación a utilizar.	16
Tabla N°3:	Población, magnitud y muestra.	17
Tabla N°4:	Matriz metodológica de la investigación.	19
Tabla N°5:	Cronograma de actividades.	23
Tabla N°6:	Inventario detallado de equipo de oficina.	67

ÍNDICE DE GRAFICOS

N°	DETALLE	PAG
Gráfico 1:	Generalidades los Gerentes OFICMA S.A de C.V.	60
Gráfico 2:	Conocimiento estratégico Gerentes OFICMA S.A de C.V.	61
Gráfico 3:	Generalidades Personal Técnico OFICMA S.A de C.V.	64
Gráfico 4:	Conocimiento estratégico Personal Técnico OFICMA S.A de C.V... ..	65
Gráfico 5:	Resultados del Subsistema de Previsión.	70
Gráfico 6:	Resultados del Subsistema de Organización.	71
Gráfico 7:	Resultados del Subsistema de Mantenimiento.	73
Gráfico 8:	Resultados del Subsistema de Desarrollo.	74

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	DETALLE	PAG
Figura 1:	Estructura organizativa OFICMA S.A de C.V.....	6
Figura 2:	Sistema de Administración de Recursos Humanos.	33
Figura 3:	Pasos en el proceso de selección.	34
Figura 4:	Proceso de inducción de personal.	36
Figura 5:	FODA OFICMA S.A de C.V.	52

INTRODUCCIÓN

La administración del recurso humano se compone de varias funciones o procedimientos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas, con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales. Entre los procedimientos se encuentran: selección y reclutamiento de personal que permiten contratar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación de desempeño, programas de salud ocupacional y remuneración justa, equitativa y competitiva.

La correcta administración de recurso humano, no solamente hace que las instituciones sean más competitivas, sino también permite adquirir mayor capacidad de respuesta ante los cambios e innovaciones técnico-científicas, a través de contar con un recurso identificado con la empresa, adecuadamente capacitado para el desempeño de las actividades asignadas y con suficiente responsabilidad para buscar una mayor productividad, por medio de la eficiencia en la realización de tareas encomendadas.

La Oficina Consultora para La Protección del Medio (OFICMA S.A de C.V.), tiene como propósito brindar los mejores servicios a sus clientes, por lo que es necesario que su personal sea muy calificado, es por eso que el objetivo de este estudio es la estructuración de un departamento de Recursos Humanos que permita fortalecer el desempeño laboral del personal, elaborando diversas técnicas para un buen reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del personal y demás actividades propias de la unidad de Talento Humano. Todo lo antes expresado se ha enfocado en la siguiente investigación con el contenido capitular:

En el capítulo I: Se detalla una breve descripción del sujeto de estudio, el planteamiento y definición del problema, justificación, preguntas de la investigación, delimitaciones teórico, temporal, espacial y económico, limitaciones, definición del objetivo general y específicos del estudio, la metodología de la investigación, conjunto de poblaciones que conforman el universo a estudiar, métodos y tipos de investigación. Finalmente se tiene la matriz metodológica que permite una secuencia lógica de cada elemento investigativo, concluyendo con un cronograma de trabajo para el levantamiento de toda la investigación.

En el capítulo II: Se presentan los fundamentos teóricos de importancia para comprender el área de Recursos Humanos. Se muestran los antecedentes partiendo de un enfoque general a lo particular sobre cómo es la gestión del talento humano en las empresas de El Salvador. Se desarrolla el contenido fundamental para poder comprender un sistema de administración de Recursos Humanos aplicable a la empresa sujeto de estudio y está compuesto de 5 subsistemas: provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos. Concluyendo con la descripción de la problemática que se tiene en la empresa entorno a la administración del personal.

En el capítulo III: Se conforma el Diagnóstico de la investigación, tomando en cuenta la aplicación del contenido de la matriz metodológica de la investigación con cada población estadística, las variables y la aplicación del contenido de la información, a través del desarrollo del diseño metodológico que consta de la aplicación del tipo de estudio, la estructura del universo y muestra, las definiciones conceptuales y operacionales de las variables en análisis, las herramientas utilizadas para el diagnóstico y la descripción del proceso de recolección de datos con el respectivo plan de tabulación y posterior análisis de los resultados, por cada población y variables, con sus respectivas relaciones.

En el capítulo IV: La propuesta de la investigación parte de los datos obtenidos en el diagnóstico, consta de estrategias y acciones inmediatas que sirven para proponer la estructuración de un modelo de gestión de Recursos Humanos para la empresa. Se desarrollan los diferentes manuales organizacionales indispensables para una correcta gestión del recurso humano, contribuyendo a afrontar problemas de importancia como: Ubicación de empleados en puestos apropiados, reclutamiento, selección, inducción, contratación, compensación, evaluación del desempeño, capacitación, seguridad laboral y clima laboral.

En el capítulo V: Finalmente se consolidan las conclusiones y recomendaciones dirigidas a los encargados de OFICMA S.A de C.V, dando lugar a que esta consultoría pueda ser considerada para su ejecución, ya que todas las acciones propuestas son realizables y se encuentran fundamentadas en la realidad actual.

CAPÍTULO I – MARCO REFERENCIAL.

1. Breve descripción del sujeto de estudio.

1.1. Empresa.

La Oficina Consultora para la protección del Medio Ambiente (OFICMA, S.A DE C.V), nació en el año de 1994 por iniciativa del Lic. José Plácido Lemus Romero, el cual haciendo uso de recursos personales y de su amplia experiencia dentro del Sistema de Salud Pública de El Salvador y en el área de saneamiento ambiental, tuvo la iniciativa de llevar a cabo este proyecto que, en el transcurso del tiempo, ha realizado amplios esfuerzos para producir artículos sin aditivos ni estabilizantes; tales como: clorosnil para atender las necesidades de desinfección de frutas, verduras y agua no purificada, previniendo así, el uso indebido del cloro industrial o lejía comercial, por el riesgo a sobredosis al utilizar productos de alta concentración.

La empresa se enfoca en la comercialización, invención e innovación tecnológica de filtros y purificadores de agua, que busca proponer y desarrollar alternativas viables relacionadas con el agua y saneamiento de productos alimenticios, contribuyendo a la formación del personal en salud ambiental, asimismo, tiene participación en diversas iniciativas de proyectos de ley y propuestas de normas relativas al uso racional del agua, desechos sólidos y manejo sanitario de aguas residuales y excretas.

Actualmente posee una oficina administrativa en 29 Av. Nte. Local N° 30 A, Colonia Bonanza, contiguo a Imprensa Repuestos, Ayutuxtepeque San Salvador y una planta de producción (taller) en Lotificación San Pedro, Calle Principal a la cancha, lotes 192 y 193. Dentro de sus principales objetivos están brindar soluciones viables a los clientes ofreciendo productos destinados a la desinfección de frutas, verduras y agua no purificada de la más alta calidad y proponer soluciones a los efectos que causa el consumo de alimentos, agua contaminada o clorada, especialmente en las familias de bajos recursos económicos del país.

1.2. Constitución legal.

1.2.1. Clasificación según Comisión Internacional Uniforme (CIU).

Según la Comisión Internacional Uniforme, OFICMA, S.A DE C.V, se clasifica de la siguiente manera: Sección E: Suministro de agua, evacuación de aguas residuales (alcantarillado); gestión de desechos y actividades de saneamiento, División: 36: Captación, tratamiento y suministro de agua, Grupo: 360: Captación, tratamiento y suministro de agua y Clase: 3600001: Suministro de agua: captación, purificación y distribución.

1.2.2. Clasificación según Ministerio de Economía y Cámara de Comercio.

Según la Cámara de Comercio de El Salvador, clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía, ésta se realiza analizando las variables del número de personal e ingresos y ventas anuales. OFICMA, S.A DE C.V, se clasifica como Pequeña Empresa pues posee menos de 50 colaboradores y ventas anuales menores a un millón de dólares.

1.2.3. Clasificación según Banco Central de Reserva (BCR).

Según el Banco Central de Reserva de El Salvador, Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES, utilizando las variables de número de empleados y monto de los activos de las empresas. OFICMA, S.A DE C.V, se clasifica como Mediana Empresa pues posee entre 20 a 99 colaboradores (25) y su total de activos no excede los \$228,571.41.

1.2.4. Clasificación según Ministerio de Trabajo.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador, establece que en una entidad donde existen trabajadores no propietarios vinculados a la unidad productora, se denomina como una empresa empleadora y se clasifica según su número de colaboradores. La empresa en estudio, por estar en el margen de 5 a 49 empleados, se clasifica como una Pequeña Empresa.

1.2.5. Clasificación según CONAMYPE.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), por medio de la ley de fomento, protección y desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril del 2014 (La cual entró en vigencia el 28 de mayo del 2014), en su artículo 3 detalla la clasificación de las empresas en Microempresa y Pequeña empresa. OFICMA, S.A DE C.V, se clasifica como Pequeña empresa pues es una persona 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 no sobrepasa el máximo de 50 trabajadores.

1.2.6. Conclusión sobre su constitución legal.

Al evaluar la clasificación de la empresa en las diferentes instituciones relevantes de la industria y comercio de El Salvador, se puede concluir que OFICMA, S.A DE C.V, está catalogada como Pequeña Empresa ya que está es la clasificación a la que más se ajusta a excepción del BCR que le asigna el grado de Mediana Empresa.

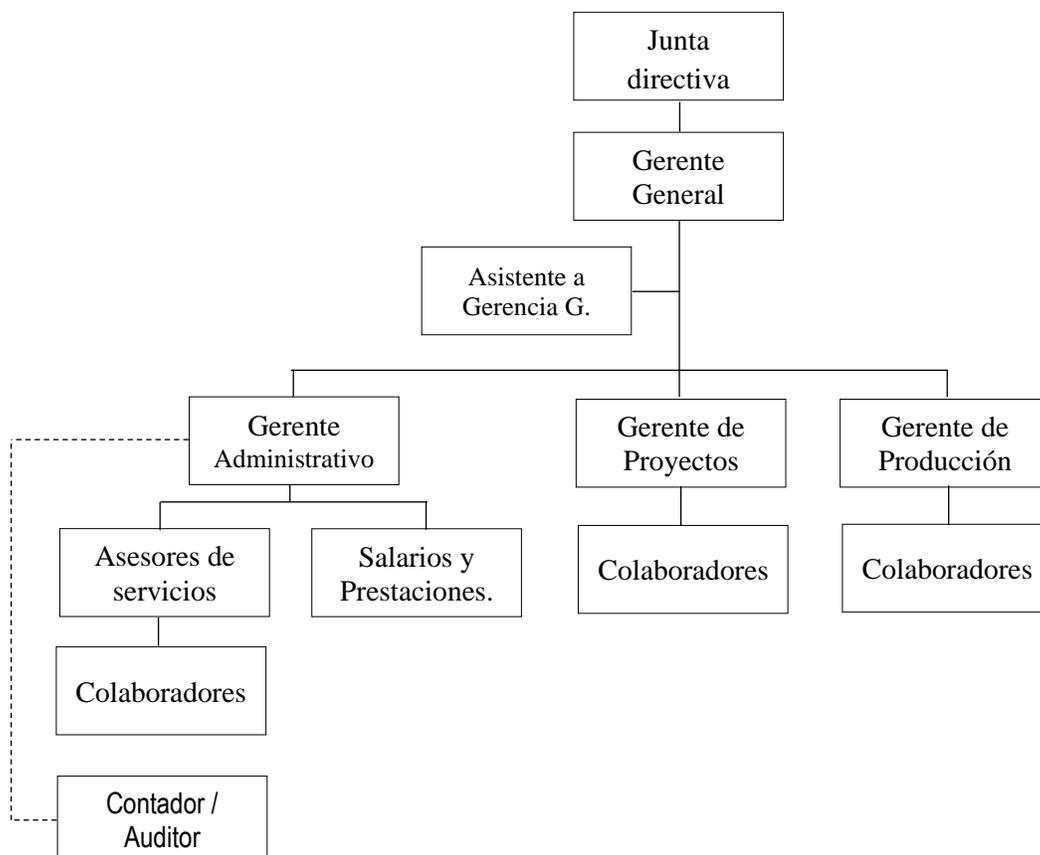
1.3. Estructura Organizacional.

OFICMA, S.A DE C.V, posee un organigrama el cual está compuesto por la Gerencia General (director), Junta Directiva, Asistente a Dirección, tres gerentes de área (Administrativo, Proyectos y Producción) y veintiún empleados distribuidos como auxiliares y colaboradores en cada área de la empresa.

1.3.1. Organigrama.

Figura No. 1: Estructura organizativa OFICMA S.A de C.V.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, S.A. DE C.V.



Fuente: Departamento administrativo OFICMA S.A de C.V.

1.3.2. Principales funciones.

✓ **Junta directiva:**

Es la máxima autoridad de gobierno de la empresa, en la cual se discuten y deciden los temas más grandes, como los fines, valores y principios. Facultada para la toma de las decisiones estratégicas y para la conducción general de la organización, con base al conocimiento pleno del funcionamiento y desempeño del personal y de la institución en general. Tiene como principales colaboradores para el desempeño de sus funciones a cada gerencia estratégica. La Junta Directiva se reunirá, para el buen desempeño de sus funciones, al menos una vez por mes, y las veces que sea necesario para resolver problemas que ameriten su intervención directa e inmediata.

✓ **Gerente general:**

Constituye la máxima autoridad para la toma de decisiones de carácter ejecutivo en la conducción inmediata de la empresa en general, apoyándose para el desempeño de sus funciones en sus colaboradores o subalternos más inmediatos, es decir, de los gerentes de las diferentes áreas que conforman la organización. Está bajo la conducción directa de la Junta Directiva y tiene como principales funciones: dirigir, coordinar, planificar y evaluar el desempeño y funcionamiento de la empresa, gestionar recursos necesarios para una buena marcha, promover e impulsar los cambios o readecuaciones que sean necesarios para garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos propuestos, otros.

✓ **Gerente administrativo:**

Es el funcionario responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades y procesos de las administraciones de personal, logísticas, contables, presupuestarias y de liquidación de operaciones requerido por la gestión de la empresa. Tiene por principales funciones garantizar el registro diario de las operaciones, la correcta administración y control de los recursos y materiales de la institución, la facilitación de suministros a las diferentes instancias para el desempeño de sus funciones, garantizar la información a la dirección y los informes de proyectos a los clientes, fiscalizar y verificar la correcta administración de los recursos, participar en el comité coordinador de la empresa, propiciar un clima y ambiente laborales de seguridad, confianza e identificación del personal con la institución y sus fines.

✓ **Gerente de proyectos:**

Es responsable de la coordinación, control y ejecución efectiva de los proyectos destinados a las actividades normales de la empresa, garantizando el éxito de los objetivos organizacionales. Esta unidad garantiza la formulación, reformulación de proyectos y la gestión del financiamiento en colaboración con la gerencia de producción, desarrolla la planificación del trabajo organizacional y presentación oportuna de reportes en la forma y tiempos requeridos por los clientes e internamente y para el cumplimiento de objetivos debe coordinar el trabajo con las diferentes instancias que conforman la empresa.

✓ **Gerente de producción:**

Es responsable de gestionar los materiales y los trabajadores asegurándose que la producción sea tan eficiente como sea posible. Dentro de sus principales funciones están:

- ✓ Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.
- ✓ Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.
- ✓ Organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- ✓ Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
- ✓ Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable a la gerencia administrativa y los clientes.
- ✓ Establecer las limitaciones, características o especificaciones de producción que sean necesarias para que se pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.

2. Planteamiento del problema.

OFICMA, S.A DE C.V, es una empresa del municipio de Ayutuxtepeque departamento de San Salvador enfocada en la comercialización, invención e innovación tecnológica de filtros y purificadores de agua, que busca proponer y desarrollar alternativas viables relacionadas con el agua y saneamiento de productos alimenticios. Dado que las actividades operativas dentro de la misma son de gran importancia, el personal que las desempeña debe contar con el perfil adecuado para realizarlas correctamente, tanto en el área de oficina o trabajo técnico es necesario que se tenga personal inducido y capacitado que de manera íntegra realice su trabajo según el cargo que desempeña.

El problema surge dado que no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos dentro OFICMA, S.A DE C.V, que sería de gran ayuda para que los encargados gestionen de una mejor manera a sus colaboradores, así como para que éstos cuenten con un área que sea una guía en su labor; la falta de este departamento ocasiona que se tengan problemas en cuanto a la distribución de trabajo, puesto que las labores de Recursos Humanos las realiza una sola persona la cual está enfocada únicamente a salarios y prestaciones, a la vez que los empleados no tienen una inducción adecuada al puesto que desempeñan y muchas veces desconocen algunas de sus atribuciones.

La contratación de nuevos empleados es un problema que también tiene especial relevancia y a su vez relación con la falta de un departamento de Recursos Humanos, no hay un proceso a seguir para incorporar nuevos empleados y los encargados integran colaboradores por ser conocidos de los trabajadores activos, no realizan pruebas técnicas, psicométricas, certificación de polígrafo o visita domiciliar, no hay una manera sistematizada que sea controlada por alguien en especial que debería de ser el encargado de Talento Humano. El no tener caminos bien definidos y con profesionales propios de gestión humana para el reclutamiento, selección y convenio de personal, puede llevar como consecuencia la vinculación de un elemento que no cumple con el perfil del puesto y no genere valor para la organización.

No existe un proceso de inducción para el ingreso del nuevo colaborador y descripción de puestos, dado que no existe el departamento de Recursos Humanos, se responsabiliza al gerente de la empresa brindar información acerca de los horarios de trabajo y descanso, las prestaciones y otra información adicional importante para el empleado al momento de ingresar a un nuevo puesto de trabajo. No posee los diferentes manuales de importancia como: descripción de puestos, manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos que son vitales para un funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.

Parte del mismo problema viene con respecto a la motivación del empleado, cuyos incentivos no son los suficientes como para mantenerlos en una estimulación que se traduzca en eficiencia y productividad, no existe un departamento indicado para buscar soluciones a este tipo de problemas y para consensar los incentivos que sean adecuados para el trabajador.

En problemas de carácter laboral no se tiene la ayuda profesional de un conocedor en técnicas de negociación y resolución de conflictos con conocimientos de manejo de personal que ayude a solventar este tipo de situaciones. No se cuenta con un plan de capacitaciones que busque fortalecer las áreas de mejora del empleado, sin tener en cuenta que el capacitar al colaborador es moldearlo y hacer de éste un elemento competitivo, ésta es un área que se debe reforzar para mejoramiento de la empresa.

El desarrollo de personas dentro de la organización es un punto que se toca muy poco, no se le da mucha importancia por su tamaño y no tienen como prioridad desplegar un adecuado plan de carrera, lo que puede recaer en desmotivación del colaborador. No hay un departamento que asesore al trabajador en sus responsabilidades, comportamiento, integración y aporte al clima organizacional que genere resultados positivos reflejados en mejoría profesional y empresarial, tampoco hay un sistema de incentivos, sanciones y evaluación del desempeño que arroje conclusiones que puedan aplicarse para mejorar los puntos débiles y ayudar a que los servicios internos y externos que se brinden sean de manera eficaz y eficiente.

3. Definición del problema.

Ante lo expuesto anteriormente se enuncia el problema de la siguiente manera:

¿La estructuración organizacional del departamento de Recursos Humanos en La Oficina Consultora para la protección del Medio Ambiente S.A DE C.V, contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores de la empresa fortaleciendo su desempeño laboral?

4. Justificación de la investigación.

Para toda organización, sin importar su índole, naturaleza y sus fines, el recurso humano es un pilar fundamental para su desarrollo. Es notable la acción del talento humano para el progreso de las empresas y entidades, de hecho, se refleja en aquellas organizaciones exitosas, las cuales siempre tienen como denominador común un conjunto de personas comprometidas con el desarrollo de las mismas y que las han llevado hasta la élite empresarial.

La empresa en cuestión no es la excepción, puesto que necesita del recurso humano para operar y por ende de un departamento que dirija las funciones como reclutamiento, selección, desarrollo y también la compensación de las personas. Actualmente carece de un departamento con estas características y que sirva para inducir, desarrollar y medir a los nuevos miembros tanto como a los que ya están en la organización. La falta de capacitación, incentivos no adecuados, reclutamiento y selección deficiente, desencadenan en la no consecución de objetivos previstos por la empresa y en la relación personal que esta tiene con los mismos.

Durante los últimos años, ha experimentado un crecimiento de personal y su visión de expandirse a otro país de la región está cerca de concretarse, lo que refleja un aumento en sus operaciones debido a su buen desempeño; sin embargo, adolece de un departamento de Recursos Humanos y por ende de una administración adecuada que le permita tener formalidad. A efecto de proporcionar una respuesta a la necesidad, se plantea estructurar un área de Recursos Humanos orientada a fortalecer el desempeño laboral, la sostenibilidad, el desarrollo laboral, que genere un crecimiento de forma ordenada y brinde un mejor control del recurso humano.

La eficiencia en éste es la riqueza de toda organización, es por eso, que la estructuración del departamento de Recursos Humanos es necesaria para que de esta manera se desarrollen de mejor forma procesos y procedimientos inherentes de la empresa, y que el departamento desempeñe funciones como reclutamiento, selección, desarrollo y compensación de una manera adecuada poniendo como base de la organización al patrimonio intelectual con el que cuenta sabiéndolo elegir, inducir, formar y motivar para formar colaboradores de alto desempeño, constituyendo una estrategia alrededor de soluciones prácticas a procesos que en teoría son habituales y por tanto no se deben cambiar, sin embargo, la pronta acción ante problemas entre empleados de carácter laboral, así como la acción inmediata para definir actividades y delimitar acciones según cargos pueden ser de alivio para problemas en el funcionamiento.

La importancia de estructurar el área de Recursos Humanos, es transcendental para garantizar un crecimiento organizado de la misma, por tal razón como equipo consultor se propondrá por medio de la investigación y un diagnóstico de la institución, una estructuración del departamento que optimice sus procedimientos, beneficiando directamente a los miembros que la conforman, incrementando su desempeño laboral y proporcionando instrumentos que sirvan de guía a la administración del talento humano. Dentro de los beneficios y beneficiados se pueden mencionar:

- ✓ Tener un departamento de Recursos Humanos no solo garantizara un desarrollo organizacional más adecuado y un mejor orden de sus procesos, sino también es elemental para que su progreso camine por buen sendero y a su vez determine la aceptación del mismo ante los clientes y las demás entidades.
- ✓ Para los colaboradores, generará la seguridad de sentirse más seguros al tener un departamento al cual avocarse ante problemas y conflictos laborales, además habrá un área precisa encargada de la remuneración, incentivos, capacitación y calidad de vida en el trabajo; estos aspectos son un beneficio e incremento notable para el bienestar de los empleados, la buena relación con la empresa y el clima laboral.

5. Preguntas de la investigación.

1. ¿Cuál sería el nivel de organización que se podría alcanzar con la estructuración de departamento de talento humano en la empresa?
2. ¿Cuál sería la estructura organizacional adecuada de un departamento del talento humano para ser eficientes?
3. ¿Cuál es la eficiencia actual de la empresa con su manejo de personal?
4. ¿Cómo un adecuado proceso de selección y contratación de personal, ejercen una influencia significativa al desarrollo organizacional.
5. ¿Cómo diseñar los diferentes manuales de organización, evaluación del desempeño, políticas y bienvenida del departamento de talento humano?
6. ¿Cómo diseñar un modelo de evaluación y capacitación de colaboradores que haga crecer el desempeño laboral?
7. ¿Cómo diseñar el programa de bienestar e incentivos laborales que motiven a los colaboradores?

6. Cobertura teórica.

Para el desarrollo de la consultoría se ha tomado a bien fundamentarse en la teoría presente en:

- **Fuente teórica primaria:** Hace referencia a la diferente información proporcionada por OFICMA, S.A DE C.V, tales como: Estados financieros históricos, reportes de importancia, investigaciones relevantes de la empresa necesaria para la investigación, informes de generalidades de la empresa.
- **Fuente teórica secundaria:** Libros, revistas, material video -grafico, páginas web e internet, para tener una visión amplia de la problemática a tratar y de las posibles soluciones; los recursos ya descritos serán proporcionados por el grupo de trabajo además de los recursos existentes en la biblioteca central de la Universidad de El Salvador.

7. Cobertura Espacial.

La consultoría se desarrollará en las oficinas administrativas de OFICMA, S.A DE C.V, ubicadas en 29 Av. Nte. Local N° 30 A, Colonia Bonanza, contiguo a Impresa Repuestos, Ayutuxtepeque, San Salvador y su planta de producción (Taller) en Lotificación San Pedro, Calle Principal a la cancha, lotes 192 y 193 Ayutuxtepeque, San Salvador.

8. Cobertura temporal.

Como periodo base de estudio de la consultoría, se tomará para análisis e interpretación la información generada de las operaciones de la empresa en los últimos 4 años de operaciones normales (2017, 2018, 2019 y 2021), sin considerar el año 2020 pues representa operaciones atípicas debido a la crisis económica y sanitaria generará la pandemia del COVID-19.

9. Cobertura económica.

- ✓ Los honorarios son de \$40.00 hora laboral y de consultoría, libres de retenciones más IVA.
- ✓ La proyección en tiempo de la presente consultoría es de seis meses calendario, tiene una duración en horas de 528.00 lo cual genera un costo total de \$21,120.00 (Este monto puede variar dependiendo si en el proceso se llegase a necesitar más horas de trabajo).

- ✓ Los diferentes materiales, papelería y suministros que se utilicen en el transcurso de la consultoría serán abastecidos por la empresa según el presupuesto previamente detallado por gerencia.
- ✓ Los servicios de consultoría propuestos serán realizados en las instalaciones que OFICMA, S.A DE C.V ponga a disposición según las condiciones solicitadas.
- ✓ Para las reuniones con el encargado de la empresa, el equipo de trabajo de esta misma definirá lugar para realizar los eventos al igual que proporcionará la logística necesaria.
- ✓ Los horarios se establecerán de mutuo acuerdo entre el consultor y la empresa.

TABLA N° 1: DETALLE DE INVERSION DEL PROYECTO

Depreciación mobiliario y equipo de oficina utilizado de los consultores			
Detalle	N° meses	Costo mensual	Costo proyecto
Escritorios	6	\$ 3.93	\$ 23.60
Computadoras	6	\$ 8.83	\$ 53.00
Impresor multifuncional	6	\$ 8.17	\$ 49.00
Sillas de escritorio	6	\$ 2.83	\$ 17.00
Ups	6	\$ 1.17	\$ 7.00
Archivos	6	\$ 1.17	\$ 7.00
Teléfonos	6	\$ 11.67	\$ 70.00
Vehículo	6	\$ 100.00	\$ 600.00
Total			\$ 826.60
Otros gastos	N° meses	Costo mensual	Costo proyecto
Energía Eléctrica	6	\$ 30.00	\$ 180.00
Combustible	6	\$ 30.00	\$ 180.00
Equipo de bioseguridad e higiene	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Papelería	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Internet y comunicaciones	6	\$ 24.00	\$ 144.00
Total			\$ 624.00
Horas hombre trabajadas	Horas consultor	Valor por hora	Costo proyecto
Consultor 1: Eduardo Antonio Grijalva Huevo.	264	\$ 40.00	\$ 10,560.00
Consultor 2: Christian Marvin Martínez Pérez.	264	\$ 40.00	\$ 10,560.00
Total			\$ 21,120.00
Inversión presupuestada			\$ 22,570.60
Margen de ganancia			\$ 19,669.40

Fuente: Elaboración propia.

10. Objetivos.

10.1. Objetivo General.

Elaborar y presentar a la dirección de la empresa OFICMA, S.A DE C.V, una consultoría sobre la estructuración del departamento de Recursos Humanos.

10.2. Objetivos específicos.

1. Elaborar la estructura organizativa de un departamento de Recursos Humanos que se adecue a las necesidades de la empresa.
2. Presentar el diagnóstico de la necesidad del departamento de Recursos Humanos en la empresa según su eficiencia actual y desarrollo laboral.
3. Estructurar un proceso de selección y contratación de personal para el departamento de Recursos Humanos que permita incorporar el personal idóneo a la empresa.
4. Desarrollar los manuales correlativos correspondientes a los diferentes procesos y actividades realizadas en el departamento de Recursos Humanos.
5. Realizar los diferentes procesos y herramientas a utilizar en la evaluación, capacitación, bienestar e incentivos laborales de los colaboradores.

11. Metodología de la investigación.

Es indispensable en toda investigación, definir métodos, variables e instrumentos a utilizar para evitar la improvisación y desorganización al realizarla; además, para lograr que el impacto (positivo) de la ejecución de la propuesta, sea certero en las áreas de intervención. Con el propósito de sintetizar los elementos de la metodología de esta investigación, se presenta la Matriz Metodológica de la investigación, la cual expone de manera consolidada los elementos centrales del método investigativo aplicable a la presente consultoría; siendo éstos: magnitud, muestra, métodos para recolectar información, tipos de investigación, variables e instrumentos; cada uno clasificado por las poblaciones objeto de estudio y en los cuales se profundiza en los apartados siguientes de este documento. La matriz metodológica permite visualizar de forma general el proceso investigativo para garantizar la correlación y fluidez entre cada uno de sus componentes.

11.1. Métodos de investigación.

Los métodos de investigación se definen como el conjunto de técnicas que, coherentes con la orientación de una investigación y el uso de determinadas herramientas, permitirán la obtención de un producto o resultado particular. Como equipo consultor, se ha definido las estrategias, procesos o técnicas utilizadas en la recolección de datos o de evidencias para el análisis, con el fin de descubrir información nueva o crear un mejor entendimiento sobre el tema. Los métodos a utilizar son:

TABLA N°2: MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR

	Método inductivo	Método deductivo
Definición	Forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales.	Es una forma razonar y explicar la realidad partiendo de leyes o teorías generales hacia casos particulares.
Características	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se basa en la observación de hechos y fenómenos. ✓ Generaliza a partir de sus observaciones. ✓ Sus conclusiones son probables. ✓ Tiene el objetivo de generar nuevo conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece conclusiones a partir de generalizaciones. ✓ En lógica y las conclusiones de un razonamiento están incluidas en las premisas. ✓ Es útil cuando no se pueden observar las causas de un fenómeno. ✓ Sus conclusiones son rigurosas y válidas. ✓ No genera por sí mismo nuevo conocimiento, ya que parte de verificar conocimiento previo.
Dirección del razonamiento	De lo particular a lo general.	De lo general a lo particular.

Fuente: Metodología De La Investigación (6.a ed.). (2022, 21 octubre). MCGRAW HILL EDDUCATION.

11.2. Tipos de investigación.

- ✓ **Descriptiva:** El propósito del investigador es describir situaciones y eventos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, además de describir lo que se investiga. Sirven para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno con sus componentes (el nivel de aprovechamiento de un grupo, cuántas personas ven un programa televisivo y por qué lo ven o no).

- ✓ **Explicativa:** Buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos. A nivel cotidiano y personal. Explicar porque una está influenciada por otra.

- ✓ **Correlacional:** Miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan).

11.3. Definición de población, magnitud y muestra.

TABLA N°3: POBLACIÓN, MAGNITUD Y MUESTRA.

Población	Magnitud de la población	Muestra
Propietarios y gerentes.	4	4
Personal de Recursos Humanos.	1	1
Personal Técnico.	20	20
Equipo informático.	10	10
Procesos.	2	2
Total	37	37

Fuente: Elaboración propia.

11.4. Métodos de recabar información.

Debido al tipo de investigación, se utilizará el censo como método de recabar información y el muestreo no probabilístico versión intencional. El censo, es el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones, consiste básicamente en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento y se realiza cada determinado período.

11.5. Instrumentos de la investigación.

Para encuestar a los elementos de estudio, se utilizará como herramienta el cuestionario, con un determinado número de preguntas dependiendo la necesidad de la investigación y segmento a analizar, en su mayoría cerradas, con la finalidad de obtener de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación.

11.6. Definición de variables a estudiar.

Las variables a analizar permitirán conocer la información del perfil de los encuestados, aparecen definidas en la matriz metodológica de la investigación.

12. Matriz metodológica de la investigación.

TABLA N°4: MATRIZ METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.

N°	Población	Magnitud de la población.	Método para recabar información.	Muestra no probabilística	Tipos de investigación.	Instrumentos	Variables o características.
1	Propietarios y gerentes.	4	Censo.	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva. ✓ Explicativa. ✓ Correlacional. 	Cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniero industrial o administrador de empresa. ✓ Conocimientos en Planificación de la Producción. ✓ Conocimientos en Administración de costos. ✓ Capacidad de liderar equipos de calidad y fábrica. ✓ Experiencia en gestión de equipos de trabajo. ✓ Experiencia en resolución de solicitudes de partes interesadas (Instituciones externas, personal,

							<p>Jefaturas, Gerencia u otras unidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos generales de tecnología de Información y Comunicaciones. ✓ Elevada capacidad de análisis numérico, planificación y control.
2	Personal de Recursos Humanos	1	Censo.	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descriptiva. ✓ Explicativa. ✓ Correlacional. 	Cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios de Administración o Psicología (titulados). ✓ Conocimientos de Legislación Laboral, procedimientos de RRHH y administración de personal. ✓ Más de 3 años de experiencia como responsable de RRHH en

							empresas una nómina de unas 100 personas. ✓ Habilidades blandas: compromiso, orientación a resultados, orientación a personas, liderazgo, capacidad de negociación, pensamiento estratégico, planificación y organización, ética. ✓ Conocimientos generales de Tecnología de Información y Comunicaciones.
3	Personal Técnico.	20	Censo.	20	✓ Descriptiva. ✓ Explicativa. ✓ Correlacional.	Cuestionario.	✓ Manejo de paquete Office nivel intermedio. ✓ Responsabilidad y orden. ✓ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

							<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel académico de al menos 3° año de carreras afines. ✓ Habilidades numéricas, de comunicación y coordinación. ✓ Conocimientos generales de Tecnología de Información y Comunicaciones.
4	Equipo informático.	10	Censo.	10	-----	Observación directa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inventario. ✓ Obsolescencia o deterioro. ✓ Características.
5	Procesos.	2	Censo.	2	✓ Investigación narrativa.	Observación directa / Entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempos de ejecución. ✓ Documentación utilizada. ✓ Manuales. ✓ Legislación aplicada. ✓ Digitalización.

Fuente: Elaboración propia.

13. Cronograma de actividades.

TABLA N°5: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CAPITULO I

ACTIVIDADES		FEBRERO	MARZO																					
		Del 21 al 27	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	Selección del tema de investigación.	■																						
2	Descripción del sujeto de investigación.	■																						
3	Descripción de la empresa.	■																						
4	Clasificación según entidades.		■																					
5	Estructura organizacional.			■																				
6	Planteamiento del problema.			■																				
7	Definición del problema.				■																			
8	Desarrollo de correcciones 1° Avance.				■	■																		
9	Justificación de la investigación.					■																		
10	Preguntas de la investigación.						■																	
11	Cobertura: Espacial, temporal, otras.							■																
12	Objetivo general y específico.								■															
13	Desarrollo de correcciones 2° Avance.									■	■													
14	Metodología de la investigación.										■	■												
15	Definición del universo y población.											■	■											
16	Magnitud de las poblaciones												■	■										
17	Métodos de recabar información													■	■									
18	Variables a investigar														■	■								
19	Instrumentos de la investigación															■	■							
20	Matriz metodológica de la investigación																■	■						
21	Cronograma del primer capítulo																	■	■					
22	Gráfico del marco referencial.																		■	■				
23	Bibliografía.																			■	■			
24	Revisión del anteproyecto.																				■	■		
25	Desarrollo de correcciones finales.																					■	■	
26	Entrega del anteproyecto corregido.																							■

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

2.1. Historia de la Gestión de Recursos Humanos.

Desde que los líderes comenzaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones de personal básicas. Fue a principios del siglo XX que las funciones del Área de Recursos Humanos, como se conocen hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requieren una atención formal y especializada. La administración de los Recursos Humanos, y los procesos inherentes a la misma, tales como la selección, vinculación y gestión de personal, han atravesado diferentes niveles y etapas de principios a través de la historia. Esto ha permitido ir avanzando y muchas modificaciones se han venido dando, procurando la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y por ende de las organizaciones.

2.1.1. Antecedentes de los Recursos Humanos en el Mundo.

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables.

2.1.1.1. Era de la industrialización clásica (1900 a 1950, clásica).

En este período luego de la Revolución Industrial, lo más destacable fue la intensificación del fenómeno de la industrialización a todo el mundo y el surgimiento de muchos más países desarrollados e industrializados. En todo este período, se dieron etapas de crisis, pero también de prosperidad para las empresas. Las empresas ostentaban estructuras organizacionales muy burocráticas, centralizadoras, con énfasis en la departamentalización funcional, las decisiones eran tomadas por la alta gerencia, con mucho énfasis en la imposición de reglas y reglamentos al interior de la administración. Predominó el modelo burocrático en las organizaciones de esa época.¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill. 9° Ed 2011.

El ambiente que involucraba las organizaciones era bastante conservador, las personas eran consideradas como recursos de producción, tal como también eran los demás; máquinas, equipos de capital, o sea, los tres factores tradicionales de producción: Naturaleza, capital y trabajo. Dentro de esa concepción, la administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales.² Se formaron al interior de las empresas los denominados “departamentos de relaciones industriales (DRI)” los cuales actuaban como estamentos de intermediación y como conciliadores entre la organización y las personas. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo y los empleados deberían ajustarse a ellos. Todo para servir a la tecnología y a la organización.³

2.1.1.2. Era de la Industrialización Neoclásica (1950 a 1990).

Una influencia importante en la administración de personal fue la tendencia llamada “la administración científica”, periodo en cual las investigaciones de algunos estudiosos como el estadounidense Frederick Taylor, hicieron sus contribuciones al proceso administrativo. Quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores al interior de las organizaciones podía conllevar a que se dieran mejoras en la eficiencia organizacional. La necesidad de la especialización impulsó la creación de departamentos de personal.⁴

Gracias a los adelantos logrados en el campo de la administración científica y a la actividad de varios sindicatos de la época, en la primera parte del siglo XX los departamentos de personal reemplazaron poco a poco a las denominadas “secretarías de bienestar laboral”⁵. Los nuevos departamentos contribuían en mejores formas a la eficacia de la organización. Se prestó atención a mantener salarios a buen nivel, selección de candidatos para determinados puestos y se manejaban las quejas de diversos tipos. Estos departamentos funcionaban como intermediarios con los sindicatos, para la solución de conflictos laborales y la resolución de cualquier necesidad de inconformidad del trabajador.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 9° Ed 2011.

³ *Ibid.*, 2007.

⁴ GALVIS Federico. Antecedentes Históricos del Recurso humano. Consultado el 25 agosto de 2016. Disponible en: <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>

⁵ *Ibid.* 2014

Los departamentos de personal, en ocasiones, solo prestaban oficios informativos, de tal manera que los directivos pudieran tomar alguna decisión. A principios de siglo, las finanzas, la producción y las ventas se consideraban mucho más importantes que los aspectos de administración de los Recursos Humanos. A medida que sus responsabilidades y aportaciones se incrementaron, la importancia de los departamentos de personal también creció.⁶ Los departamentos de reclutamiento tuvieron que recurrir a cálculos demográficos de la población y procedieron a establecer exámenes médicos y psicológicos. Así como las primeras mediciones efectivas de aptitud para determinadas tareas.⁷

2.1.1.3. Era de la información (1960 hasta ahora)

En la época actual donde ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos en la gestión de las organizaciones, se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, que es el concepto de capital humano.

- ✓ Edvinsson L. Y Malone M, citado por Font, E. Lezcano, C., expresó: “como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.”⁸
- ✓ Becker, citado por Font, E., y Lezcano, C., planteó una urgente necesidad de todas las organizaciones: “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.”⁹
- ✓ Para Castro, F¹⁰., el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente; conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

⁶ Ibid.2014.

⁷ Ibid.2014

⁸ EDVINSSON, L. Malone M.S. El Capital Intelectual. Gestión 2000. Barcelona. 1999.

⁹ BECKER, Gary. El Capital Humano. Madrid: Alianza Editorial. 1964.

¹⁰ CASTRO RUZ, Fidel. "Discurso pronunciado por el presidente de la República de Cuba". En: Acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (Teatro “Carlos Marx”: 2005).

- ✓ Daft¹¹, por su parte, considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo.

En este sentido, Chiavenato¹² describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye, que la planeación estratégica de la gestión del talento humano, es una variable determinante en el éxito organizacional. En cuanto a la selección de los trabajadores, los procesos de modernización al interior de las empresas, implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores. En lo relacionado con escolaridad y calificación, la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta, hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres, el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical"¹³

El incremento de la cobertura de la educación en los ochenta, llevó a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero es en los noventa, con los nuevos modelos económicos, que se interioriza el valor de la preparación, de tal manera que las empresas valoran la necesidad de innovar los procesos de selección y vinculación de los trabajadores. Por otra parte, como se menciona en el acápite de mercado laboral, existe un desempleo estructural que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tienen los candidatos. En la actualidad "el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo"¹⁴

¹¹ DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson. 2005.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill. 2002.

¹³ LÓPEZ, Carmen Marina. Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En: Arango, L

¹⁴ CALDERÓN, Gregorio. Dirección de recursos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional*, (22), 157-172. 2003.

Para Calderón¹⁵, las pymes fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas últimas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o sicotécnicas para la selección, de manera que, a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender. Lo anterior no significa que desconozcan los aspectos técnicos, sino que consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el período de prueba permitiría corregir el proceso.¹⁶

2.1.2. Antecedentes de los Recursos Humanos en América Latina.

América Latina pasó a la etapa independiente, durante el siglo XIX, estableció nuevos nexos con los países industrializados, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de Recursos Humanos, como en tantos otros, América Latina ha experimentado una evolución muy influenciada por el mundo occidental, pero se sigue caracterizando por su peculiar idiosincrasia y estructura social.

Las prácticas latinoamericanas de Recursos Humanos tienen su origen y desarrollo en el proceso de industrialización de la región el cual se dio entre 1930 y 1990, siendo afectadas por las teorías importadas a través de las prácticas de las multinacionales extranjeras, lo que lleva a la mezcla de sistemas de administración. Motivo por el cual se pudo observar que el rol de Recursos Humanos cambia drásticamente en empresas multinacionales, en donde el 80% de participantes considera a esta área como un socio estratégico.

¹⁵ CALDERÓN, Gregorio. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista Innovar Journal*, 16 (27), 57-71. 2006

¹⁶ Ibid.2006.

2.1.3. Antecedentes de los Recursos Humanos en El Salvador.

En el área de administración de los Recursos Humanos, El Salvador ha experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal, la actividad que realizan en esta sección es negociar con los sindicatos; muchos abogados ocuparon el cargo. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de Recursos Humanos y tiene una función de largo plazo.

2.2. La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas de El Salvador.

En El Salvador, para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus participantes, se asumen distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. A continuación se detallan la conceptualización de importancia de los Recursos Humanos en el país y el sistema integral de Recursos Humanos que la gran mayoría de empresas utilizan ya sea de forma completa o parcial.

2.2.1. Definición de gestión de Recursos Humanos.¹⁷

La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña la forma que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo:

- ✓ **Prácticas:** Acciones y actividades concretas que persiguen el logro de resultados específicos.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

- ✓ **Políticas de Recursos Humanos:** Son programas dirigidos a los empleados que terminan incidiendo en la elección de las prácticas de Recursos Humanos.
- ✓ **Modelos de gestión de RRHH:** Conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos. Estos integran diferentes políticas y prácticas de RRHH que son implementados para el logro de algún objetivo global de la organización.

2.2.2. Objetivos de gestión de talento humano. ¹⁸

Los objetivos de la gestión de personas son diversos, estos deben contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio, considerando los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

2.2.3. Importancia de la administración del recurso humano.

La importancia del recurso humano se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, a las oportunidades presentadas y en estos esfuerzos obtener una realización satisfactoria, teniendo confianza por el buen desempeño laboral realizado. La alta gerencia debe compenetrarse más con las actuales necesidades que el sector productivo demanda. Todos los recursos son limitados y algunos no son renovables; con la mala utilización de éstos es justamente donde se están perdiendo las organizaciones y se están mostrando cada vez más los errores administrativos.

¹⁸ Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2010

2.2.4. Recursos Humanos como función o departamento. ¹⁹

Toda organización debe tener una unidad que atienda las gestiones estratégicas relacionadas con la administración del recurso humano, ya que cada día los empleados afrontan situaciones relacionadas con la introducción de nuevas tecnologías, acompañadas de nuevas formas de trabajo y en consecuencia, la necesidad de nuevos perfiles profesionales y el surgimiento de nuevas necesidades y nuevos valores del individuo, que ya ofrece, no solo una capacidad de trabajo, sino aptitud, profesionalidad y flexibilidad que necesitan ser valoradas y evaluadas, de ahí, que se comprende hasta qué punto el factor humano se ha convertido en estratégico e inestimable para la empresa, que debe desarrollarlo como elemento de ventaja competitiva.

Esta unidad de gestión del recurso humano tiene que involucrarse activamente en fomentar una mayor responsabilidad social; que incluya aspectos como el cuidado del medio ambiente e impulso a las comunidades en las cuales opere la empresa. Otra estrategia de esta unidad es modificar la cultura interna para que promueva la formación de profesionales que generen valor a la empresa; que en el más amplio y real sentido del concepto, deberán actuar como verdaderos socios estratégicos en las áreas operativas, haciéndose agentes de cambio capaces de adaptar el tamaño y características de la fuerza laboral a las estructuras organizacionales, que a su vez garanticen una respuesta a las necesidades tanto de los clientes internos como a las de los clientes externos. La integración del recurso humano comprende las siguientes etapas: reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y compensación.

2.2.5. Sistema de Administración de Recursos Humanos. ²⁰

Existen 6 procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización: Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. La administración del talento humano es un conjunto de procesos que permiten orientar y encausar al profesional en los respectivos cargos para desarrollar sus competencias y aplicar los conocimientos que permitan mejorar los procesos integrales de la organización.²¹

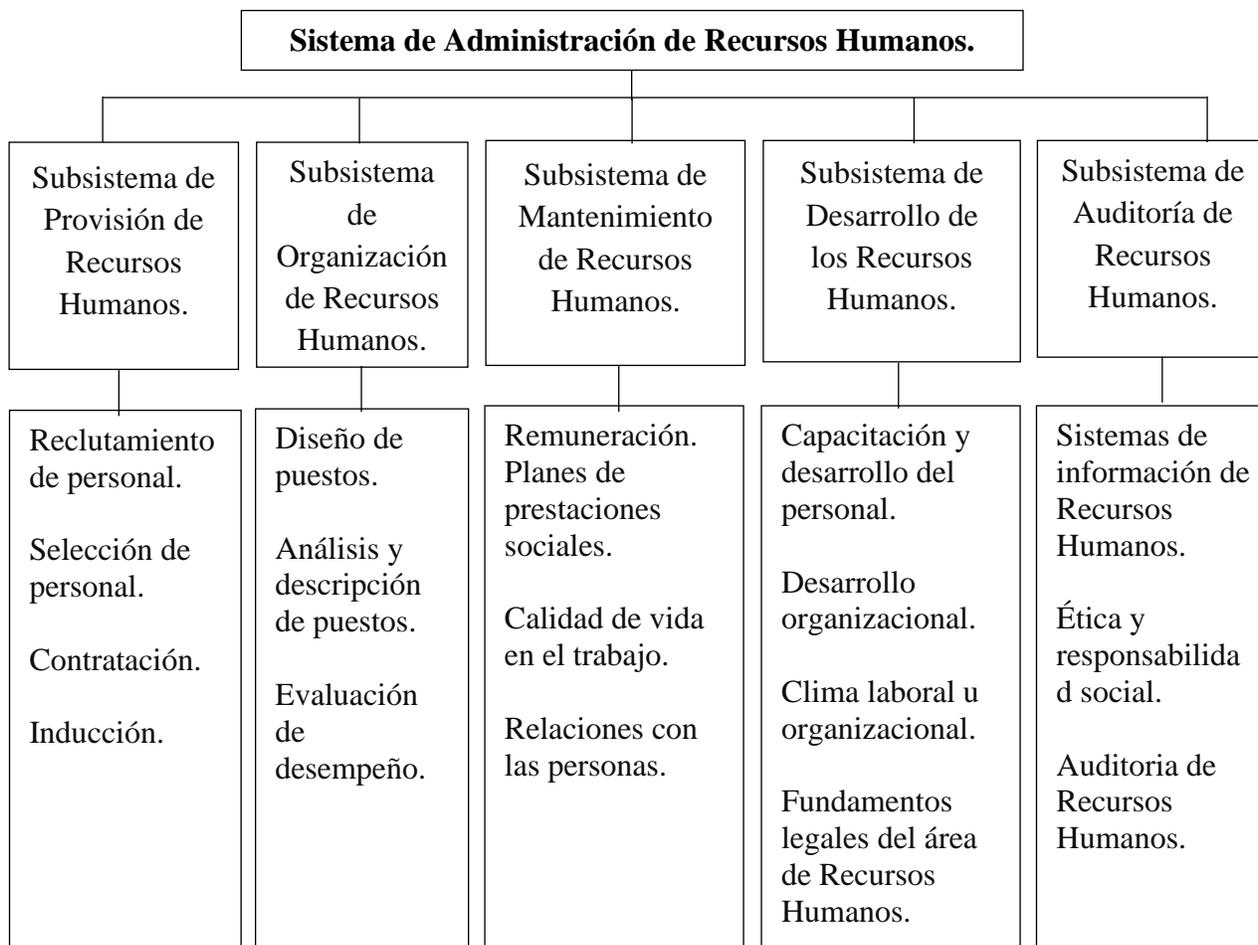
¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. P 13.

²¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011.

Figura No. 2

Sistema de Administración de Recursos Humanos²²



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración del Recurso humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Parte II, Pag 79.

2.2.5.1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

2.2.5.1.1. Reclutamiento de personal.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

²² Chiavenato, Idalberto. Administración del Recurso humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Parte II, Pag 79.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.²³

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del aspirante.²⁴ Las principales técnicas de reclutamiento son:

- ✓ Avisos en periódicos o revistas especializadas virtuales.
- ✓ Agencias de reclutamiento.
- ✓ Contactos con universidades y asociaciones gremiales.
- ✓ Publicaciones en las diferentes redes sociales.
- ✓ Publicación de oferta en bolsas de trabajo virtuales.
- ✓ Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- ✓ Consultar archivos de candidatos en bolsas de trabajo virtuales.

2.2.5.1.2. Selección de personal.

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se desvinculan, renuncian o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La elección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento. La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.²⁵

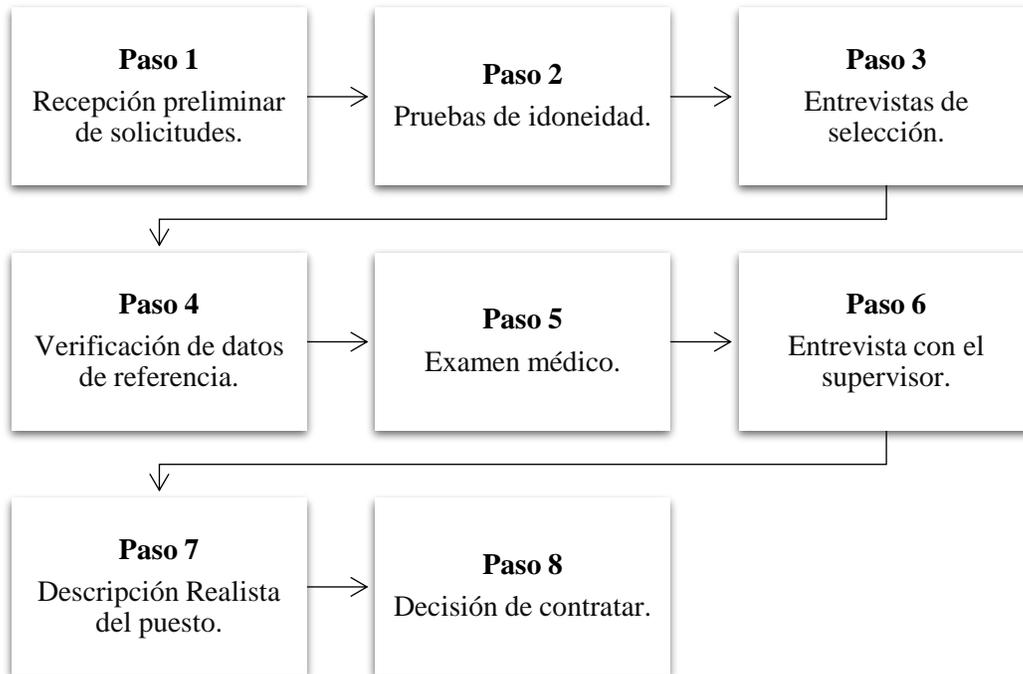
23 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 128.

24 Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

25 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 144.

Figura N°3:

Pasos en el proceso de selección.²⁶



Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

Técnicas de selección.

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

- ✓ **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- ✓ **Pruebas psicométricas:** Sirven para determina aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.
- ✓ **Pruebas de personalidad:** Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivación.

²⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

- ✓ **Técnicas de simulación:** Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.
- ✓ **Entrevista:** Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.

2.2.5.1.3. Contratación.²⁷

Es establecer con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos tanto del empleado como del empleador. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será de acuerdo a las necesidades de la empresa. El contrato debe ser firmado por el representante de la entidad y el nuevo colaborador, siendo legalizado de manera inmediata en las diferentes instituciones establecidas en el país. En muchas ocasiones existe un periodo de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

La contratación es una serie de pasos que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas. El 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; quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

2.2.5.1.4. Inducción.²⁸

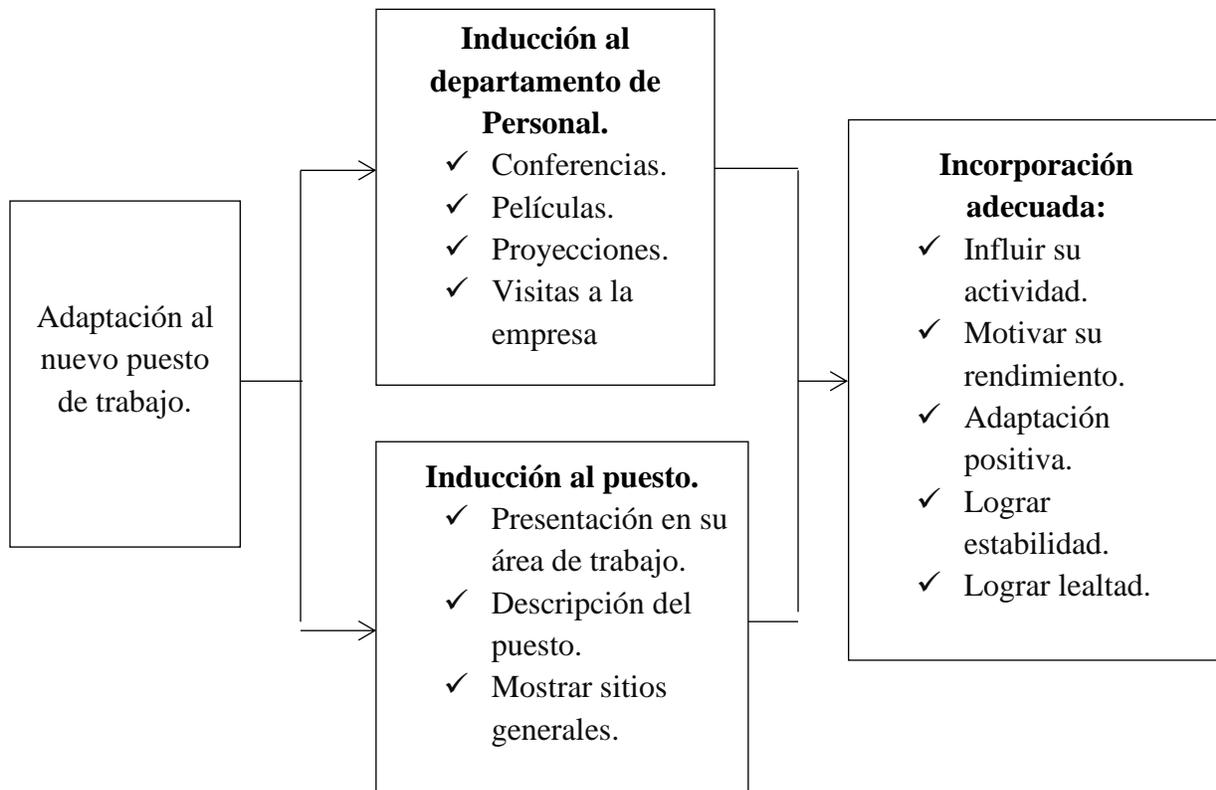
La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral por medio del manual de bienvenida, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa.

²⁷ Artículo 17, Código de trabajo de la república de El Salvador.

²⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

Figura N° 4:

Proceso de inducción de personal.²⁹



Fuente: Rodríguez Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002. p 137

2.2.5.2. Subsistema de organización de Recursos Humanos.

2.2.5.2.1. Diseño de puestos.³⁰

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos.

²⁹ RODRÍGUEZ Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2002. p 137

³⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 172.

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante; Es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

2.2.5.2.2. Análisis y descripción de puestos.

La descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.³¹ “El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención y modificarlos”³². La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

31 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 192.

32 DOLAN, Simón et al. La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. España. Mc Graw Hill.2003. p 27

Métodos de descripción y análisis de cargos.

- ✓ **Método de observación directa:** El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.
- ✓ **Método del cuestionario:** Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- ✓ **Modelo de la entrevista:** Este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.
- ✓ **Métodos mixtos:** Cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

2.2.5.2.3. Evaluación de desempeño.³³

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo. La evaluación debe ser desarrollada por el colaborador (auto evaluación), por el gerente, por el colaborador y el gerente, por el equipo de trabajo, o por la comisión de evaluación.

La evaluación es un medio para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la organización, ya que por medio de esta los trabajadores pueden conocer sus deficiencias y la organización puede realizar capacitaciones, promociones, compensaciones, diseño de puestos y mejoramientos continuos en la labor del personal. “La evaluación de deberá ofrecer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado en el trabajo. Para lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos tener normas y usar medidas de desempeño confiables”³⁴

³³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

³⁴ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 203.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño:³⁵

- ✓ **Evaluación del desempeño 90°:** Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.
- ✓ **Evaluación del desempeño 180°:** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, pero también realiza una autoevaluación. Por ende, hay dos tipos de evaluadores.
- ✓ **Evaluación del desempeño 270°:** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación y adicionalmente es evaluado por sus pares (compañeros). Por ende, hay 3 tipos de evaluadores.
- ✓ **Evaluación del desempeño 360°:** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares (compañeros) y adicionalmente es evaluado por sus subalternos (empleados de los que él/ella es jefe). Por ende, hay 4 tipos de evaluadores.
- ✓ **Escalas Graficas:** basada en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los Factores de Evaluación, es decir, los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (óptima, buena, regular, entre otros).
- ✓ **Selección Forzada:** evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (producción elevada, trabajo en equipo, presentación personal, etc.)
- ✓ **Investigación de Campo:** se basa en el principio de la responsabilidad en línea y función de Staff. El proceso de evaluación del desempeño requiere una lista de evaluación y de los gerentes que evalúan en conjunto el desempeño de los respectivos empleados, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación, inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.³⁶
- ✓ **Incidentes críticos:** el método se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales, con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.

³⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

³⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 206.

- ✓ **Listas de verificación:** basado en una relación de factores que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de los factores recibe una evaluación cuantitativa.
- ✓ **Auto evaluación:** cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- ✓ **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):** sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

2.2.5.3. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.

2.2.5.3.1. Remuneración (Administración de sueldos y salarios).

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La administración de sueldos y salarios es un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.³⁷ Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo.³⁸ Incluye 3 componentes:

- ✓ **Remuneración básica:** está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- ✓ **Incentivos salariales:** son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- ✓ **Remuneración indirecta y beneficios:** se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

a) Compensaciones financieras y no financieras.

Compensación financiera directa: representada en salario, bonos, premios, comisiones.
 Compensación financiera indirecta: salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Las compensaciones no financieras son por ejemplo, prestigio autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 234.

³⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

b) Escala salarial.

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas en la organización. La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la empresa. Toda organización debe contar con una adecuada administración de salarios, ya que por medio de esta se logra un equilibrio entre el pago a los trabajadores y las actividades realizadas por ellos y para esto es necesario realizar una valoración de cargos. “El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno”

2.2.5.3.2. Planes de prestaciones sociales.

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, otros.³⁹

Tipos de prestaciones sociales.

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto: con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: con cafetería, transporte, ocio, etcétera.
3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, etcétera.

39 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 264.

2.2.5.3.3. Higiene y Seguridad Ocupacional.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención.⁴⁰ “La higiene se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud” Está relacionada con las condiciones ambientales en el trabajo. Su objetivo es garantizar la salud física y mental de los colaboradores asegurando su bienestar laboral. Un ambiente saludable debe brindar condiciones favorables a nivel psicológico y sociológico que actúen de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores.⁴¹

Respecto a la salud ocupacional esta se relaciona con la asistencia médica preventiva, la cual incluye exámenes exigidos por la ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivo de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios buscando la calidad de vida de los colaboradores y por ende una mayor productividad en la organización. En este caso las leyes son muy claras y establecen que las empresas deben tener un comité paritario de salud y que debe destinar los recursos necesarios para implementación de programas de salud en donde estos se enfoquen en la prevención de accidentes y enfermedades profesiones y mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Tipos de riesgos laborales.⁴²

Dentro de los tipos de riesgos laborales podemos encontrar: Físicos, ergonómicos, eléctricos, incendio y sicosociales. Para evitar estos riesgos laborales, además de existir un comité paritario de salud dentro de la organización se debe capacitar al personal, crear reglas y controles de seguridad y mantener ambientes laborales seguros en donde los colaboradores tengan exposiciones mínimas a estos peligros.

40 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 276.

41 Diseño de un programa de seguridad ocupacional, aplicado en el ministerio de trabajo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2011

42 Diseño de un programa de seguridad ocupacional, aplicado en el ministerio de trabajo de El Salvador. Universidad de El Salvador. Año 2011

Lo que busca el área de gestión humana es preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas donde estas dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas y que sin estas no sería posible el crecimiento de las organizaciones. Lo que quiere lograr esta área no solo es ayudar al progreso de empresas y mejorar sus capacidades ayudando a crecer continuamente y conjuntamente con la organización y así estar juntos progresando cada día para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

2.2.5.3.4. Relaciones con las personas.

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas.⁴³ Aspectos de importancia a considerar en la gestión de relación con las personas son:

a) Movimientos del personal.

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de su estructura. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones, transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos.

b) Políticas de despidos.⁴⁴

Los despidos por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adelgazamiento y de recortes de personal por distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

⁴³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 296.

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración del Recurso humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 297.

c) Disciplina.

Se refiere a la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Se trata de la llamada autodisciplina, o el control que ejercen las personas sobre sí mismas sin necesidad de vigilancia externa. Por tanto, disciplina se entiende como el estado de autocontrol del trabajador, así como su conducta ordenada y responsable. Indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización.

d) Resolución de conflictos.⁴⁵

Los conflictos personales provocan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico del área de RH es resolverlos dentro de un marco global y de largo plazo. Cuando se solucionan y resuelven bien, siempre permiten cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando no se resuelven bien, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato, lo cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

2.2.5.4. Subsistema de desarrollo de los Recursos Humanos.

2.2.5.4.1. Capacitación y desarrollo del personal.

La formación es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento. El Desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales.⁴⁶

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones. La Capacitación Técnica ofrece al empleado experiencia para su empleo actual. El Desarrollo Gerencial es una capacitación cuyos resultados se esperan a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización, o resolver problemas dentro de la misma.⁴⁷

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración del Recurso humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 298.

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 322.

⁴⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material de fácil recordación y comprensión para los colaboradores y motivar a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos. La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

Para poder realizar dichas capacitaciones dentro de una organización se debe realizar ante todo una evaluación de las necesidades de formación para así determinar donde se encuentran las falencias, que personas son las que deben asistir a estas, cuál debe ser el contenido del programa y en qué lugar se tomara la capacitación. Para de esta manera poder iniciar a realizar las capacitaciones en los colaboradores.

2.2.5.4.2. Desarrollo organizacional.

Una organización viable es aquella que no solo capta y aprovecha adecuadamente sus Recursos Humanos sino que además los mantiene satisfechos a largo plazo. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige compromisos en diferentes aspectos como son: la disciplina, los sindicatos, los programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional.⁴⁸ Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura, y con un sistema de valores. El Desarrollo Organizacional parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo, además de ser estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.⁴⁹

⁴⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 368.

2.2.5.4.3. Clima laboral u organizacional.

Se puede definir como el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo. Busca favorecer un buen ambiente de trabajo, haciendo especial énfasis en el espacio en el que los trabajadores llevan a cabo sus labores diarias y en la creación de experiencias positivas para ellos.

a) Importancia de generar un clima laboral favorable.

- ✓ Incrementa la motivación.
- ✓ Aumenta el compromiso.
- ✓ Promueve el trabajo en equipo.
- ✓ Facilita la comunicación interna.
- ✓ Disminuye el absentismo laboral.
- ✓ Mejora la relación jefe y subordinado.
- ✓ Refuerza la imagen corporativa.
- ✓ Aumenta el rendimiento.
- ✓ Favorece la retención de talentos.
- ✓ Puede ser la diferencia para que un candidato acepte o no un empleo.

b) Dimensiones del clima organizacional. ⁵⁰

- ✓ **Imagen:** Cómo es observada la compañía por la sociedad, y el impacto que esto tiene para el trabajador. Se trata de la percepción que los trabajadores pueden tener de forma individual del entorno laboral al que pertenecen. Si los colaboradores perciben si existe un entorno laboral armonioso y agradable, con buenas relaciones entre el equipo laboral, así como entre los líderes y subordinados.
- ✓ **Liderazgo corporativo:** El estilo de liderazgo define la forma cómo se influye sobre los trabajadores y es una de las dimensiones más importantes del clima laboral. Por eso, estudiamos qué relación existe entre las personas que componen la organización, el manejo de las jerarquías y la fusión de los líderes. El liderazgo es una de las dimensiones con mayor impacto en algunas empresas, sobre todo en la época actual, donde los integrantes de las organizaciones se interesan por su crecimiento profesional, personal y son más conscientes de sus derechos y oportunidades que hace algunas décadas.

⁵⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.

- ✓ **Jefatura directa:** Se evalúa de manera más específica la apreciación del superior directo, sus actitudes y capacidades para liderar el trabajo. El jefe directo es la persona que evaluará generalmente el trabajo. Por lo tanto, su aprobación o desaprobación, sus maneras, sus modales, su capacidad organizativa y su estilo de liderazgo pueden cambiar notablemente el clima de un trabajador, para bien o para mal.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Se refiere al nivel de colaboración y compromiso de parte de los miembros de un equipo de trabajo, siendo capaces de completar un proyecto en conjunto dentro de un área específica, demostrando una buena relación laboral. Además, de la apreciación que tienen los empleados sobre si existe un ánimo por parte de los directivos y equipo de trabajo para ayudar en el desarrollo de proyectos.

- ✓ **Condiciones de trabajo:** Se hace referencia al ambiente laboral o ambiente orgánico que proporciona las condiciones de trabajo en la organización. Este está constituido por los diferentes factores (mecánicos, físicos, químicos y biológicos) del entorno que pudiesen tener un efecto en la salud de los trabajadores, tanto física como orgánica.

- ✓ **Desarrollo laboral:** Hace referencia al resultado de las relaciones que puedan existir dentro de las organizaciones, tanto internas como externas. Es decir, políticas salariales, sistemas de resarcimiento o beneficios recibidos (internas), o modificaciones en esquemas de valor (externos). También, es notorio en este caso la posibilidad de ganar respeto, reconocimiento y de propiciar el crecimiento de los integrantes de la organización.

- ✓ **Compensaciones:** Las compensaciones son los elementos retributivos que entrega la organización, tanto monetarios como simbólicos. Esto es muy importante porque influye en la percepción que tienen los trabajadores con relación a las distinciones o estímulos recibidos al completar los proyectos. Con estas dimensiones es posible medir si existe justicia en la repartición de dichas recompensas; si son acordes al esfuerzo que han tenido y si la organización considera más el uso de premios que de castigos. Considerando, además, el compromiso y nivel de identificación con los valores de la organización, identificándose como parte importante de esta.

2.2.5.5. Subsistema de auditoría de Recursos Humanos.

2.2.5.5.1. Sistemas de información de Recursos Humanos.

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos.

Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones.⁵¹ Los subsistemas de control de Recursos Humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de Recursos Humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, supervisar el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones.

El control se basa en la información, que se obtiene del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos se almacenen y acumulen en registros o archivos, lo que se conoce como banco de datos, a partir de los cuales se planea un sistema de información de Recursos Humanos que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.⁵²

51 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 379.

52 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 385.

2.2.5.5.2. Ética y responsabilidad social.

En un mundo donde las organizaciones son muy visibles, destaca la responsabilidad social como elemento fundamental para el éxito. Las empresas desarrollan cada vez más actividades sociales dirigidas a la comunidad. El balance social demuestra los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización.⁵³

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto.⁵⁴

2.2.5.5.3. Auditoría de Recursos Humanos.

La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia.

Es importante que en la empresa u organización posea un Banco de Datos y Sistema de Información de Recursos Humanos ya que en todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de Recursos Humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades. El banco de datos debe contener registro de personal, registro de remuneraciones y beneficios y registro médico.⁵⁵

53 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 399.

54 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 388.

55 Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 392.

Las fuentes de información para la auditoría de Recursos Humanos recurren a los sistemas o procesos del área de RH (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de Recursos Humanos). La auditoría de Recursos Humanos se aplica a uno o a todos los niveles que se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de Recursos Humanos ejerce un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes.⁵⁶

2.3. Oficina Consultora Para La Protección del Medio Ambiente, S.A. DE C.V.

2.3.1. Administración de la empresa a nivel general.

OFICMA S.A de C.V. es una empresa de capital privado fundamentada en la teoría clásica de administración en donde se busca maximizar la prosperidad de la entidad y del trabajador, los procesos no están definidos con claridad para maximizar el uso de los recursos de la compañía; y, no hay una definición de funciones administrativas en cada departamento que permitan exigir el desempeño del recurso humano para recompensar su productividad.

El organigrama actual de la empresa demuestra una estructura funcional básica que está acorde a la magnitud actual del negocio pero que en caso de crecimiento debe ser ajustado, de tal forma que comprende las diferentes áreas funcionales de administración, proyectos y producción. A nivel de administración general la empresa posee muchas oportunidades de mejoras en procesos, actividades, formas de trabajo, organización, planeación, conducción y control de la misma.⁵⁷

2.3.2. Forma de organización a nivel de Recursos Humanos.

En OFICMA S.A de C.V, a manera organizacional no existe conocimiento de un departamento de Recursos Humanos y mucho menos se conoce la función que debe de desempeñar dentro de la empresa solo hay un encargado de pago de planillas y prestaciones las demás funciones las desempeñan otras personas dentro de la empresa. Todas las actividades administrativas de Recursos Humanos son realizadas por personas que no tienen conocimiento de administración de personal, por lo que se dificulta evaluar las necesidades de los empleados.

⁵⁶ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 9° Ed 2011. Pag 399.

⁵⁷ Fuente de elaboración propia.

La administración del recurso humano enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío principal es ayudar a que la organización sea eficiente de una manera eficaz y a la vez responsable, la falta de este departamento ocasiona que se tengan problemas en cuanto a la distribución de trabajo, puesto que las labores de Recursos Humanos las realiza una sola persona la cual está enfocada únicamente a salarios y prestaciones, a la vez que los empleados no tienen una inducción adecuada al puesto que desempeñan y muchas veces desconocen algunas de sus atribuciones.

La contratación de nuevos empleados es un problema que también tiene especial relevancia y a su vez relación con la falta de un departamento de Recursos Humanos, no hay un proceso a seguir para contratar nuevos empleados y los encargados realizan una serie de pasos que no son los adecuados y contiene muchos vacíos, dado el hecho que no hay una manera sistematizada que sea controlada por alguien en especial que debería de ser el encargado de Recursos Humanos.

En cuanto a la seguridad ocupacional los empleados no cuentan con un curso básico de primeros auxilios e instrumentos necesarios para resguardo de la salud del personal en caso de un accidente laboral. No se cuenta con herramientas administrativas sobre las actividades, responsabilidades y requerimientos del puesto que el empleado debe conocer para desarrollarse eficientemente en el puesto asignado.

Figura No. 5:

FODA OFICMA S.A de C.V.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Experiencia de personal.✓ Equipo informático actualizado.✓ Calidad de los productos.✓ Variabilidad de servicios.✓ Amplia trayectoria empresarial.✓ Cartera de clientes potenciales.✓ Capacidad de inversión y financiamiento.✓ Fuerte perspectiva de reingeniería.✓ Capacidad de adaptación.	<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento del mercado objetivo.✓ Utilizar de manera adecuada los medios de comunicación.✓ Extender los productos a nivel nacional.✓ Segmentar otros mercados.✓ Ofrecer precios competitivos.✓ Creación de nuevos servicios de limpieza y sanitización.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Deficiencia en direccionamiento estratégico.✓ Sin procesos administrativos definidos.✓ No poseen manuales administrativos.✓ Escases de publicidad en medios de comunicación.✓ No se cuenta con un departamento de administración de personal.✓ Inadecuada previsión de personal.✓ Sin descripción de puestos y medios de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">✓ Competidores posicionados.✓ Surgimiento de nuevos competidores✓ Cambios en políticas gubernamentales.✓ Poca cultura de prevención en el país.✓ Aumento de costos en materiales por inflación.✓ Escasez de mano de obra calificada.✓ Mayores tasas de interés.✓ Incertidumbre económica.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA OFICMA S.A DE C.V.

3.1. Introducción.

Una vez sentadas las bases de esta consultoría a través del Marco Referencial y del Marco Teórico, corresponde realizar la etapa clave de la investigación: El Diagnóstico de Consultoría; este no es un fin sino un paso previo, una herramienta de vital importancia para la elaboración de una propuesta de consultoría acertada.

El propósito de un diagnóstico es movilizar la acción ante un problema, es decir, el objetivo no es realizar la investigación y analizar datos, sino generar la inquietud, el interés por hacer algo ante el problema identificado, detallar sus causas e instar a los propietarios de la empresa a tomar medidas de solución que repercutan positivamente en el logro de los objetivos organizacionales; por lo que se convierte en un canal hacia la mejora del funcionamiento de la organización.

Este capítulo comprende la investigación de campo realizada en OFICMA S.A de C.V, la cual tuvo como objetivo principal diagnosticar la situación actual de la unidad de Recursos Humanos por medio de técnicas e instrumentos de recolección de información, tomando en cuenta la situación interna y externa de la empresa, para así proponer un modelo que permita el mejoramiento laboral de los colaboradores. Es por eso que se obtuvo información mediante la utilización de los diferentes métodos de recolección de datos como encuesta, entrevista y observación directa.

En la exploración se utilizó una investigación descriptiva, para identificar elementos importantes de la empresa y analizar las actividades realizadas en la administración del talento humano. Las herramientas que se utilizaron en la investigación sobre el modelo de gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño laboral en OFICMA S.A de C.V, fueron de diferentes tipos: de medición, constatación, recopilación y verificación de situaciones.

3.2. Diseño metodológico de la investigación.⁵⁸

La matriz metodológica es un instrumento que sirvió de base para la realización del diagnóstico y se compone de ocho apartados en los que se describen las características con las que se llevó a cabo la investigación.

- ✓ **Número Correlativo:** señala el número de poblaciones que participaron en el estudio.
- ✓ **Descripción de la población:** define las poblaciones seleccionadas para aportar a la investigación.
- ✓ **Magnitud:** cuantifica cada población de los sujetos de estudio, que en este caso son 25 comprendidos entre gerentes, personal de Recursos Humanos y personal técnico.
- ✓ **Métodos de recabar información:** a través de censo, para la presente investigación, es no probabilístico por conveniencia.
- ✓ **Tamaño de la muestra:** especifica el número de muestra por cada población, y esta depende de la magnitud de las poblaciones.
- ✓ **Instrumento para aplicar:** a través de cuestionario, conceptualizado como un conjunto de preguntas que se relacionan con las variables y los indicadores a analizar y se realizará a través de internet.
- ✓ **Variables:** preguntas específicas realizadas a cada población determinada, a fin de indagar sobre las variables establecidas. Cabe mencionar que se incluyen las más representativas.
- ✓ **Tipos de investigación:** se define por cada población, tomando los conceptos de tipo descriptiva, explicativa y correlacional con respecto a las variables, es decir que se describirá el porqué de las respuestas, explicando el comportamiento de dichas respuestas y correlacionándolo con otras variables a fin de identificar que un fenómeno influye sobre otro fenómeno. Asimismo, fue de tipo exploratorio por ser un primer estudio y no experimental ya que únicamente se observa desde la realidad en la que se está desarrollando.

⁵⁸ Claudia Esmeralda Molina De Rivas, Glenda Margarita Ortiz De Escobar. (Marzo 2022). Consultoría sobre la deserción escolar en los Centros Educativos privados del departamento de San Salvador, en la coyuntura de la pandemia del Covid-19 durante el periodo 2020 – 2021. Universidad De El Salvador, Uno, 82.

3.2.1. Tipo de estudio.

Por su naturaleza, la investigación pertenece a un estudio descriptivo, explicativo y correlacional. En principio se describió el comportamiento de cada población en análisis conforme a las respuestas que se obtuvieron al completar los cuestionarios, en donde se detallaron las dimensiones, continuando con la parte explicativa que mediante las respuestas descritas, se procedió a analizar explicando el comportamiento identificado en dichas respuestas, y posteriormente, la correlación se verificó refiriendo algún nivel de asociación entre las variables establecidas con los respectivos indicadores.

3.2.2. Universo y muestra.

Esta se especificó en el capítulo I, en el cual se detalló cada uno de los elementos de estudio conformados por cuatro propietarios y gerentes, un personal de Recursos Humanos, veinte colaboradores técnicos, diez elementos de equipo informático y dos procesos. Por la viabilidad al implementar las herramientas de investigación se establece realizar un censo en cada una de las poblaciones utilizando la que se adecue de manera pertinente para cada caso.

3.2.3. Herramientas del diagnóstico.

- ✓ **Cuestionario:** Se elaboró un formulario de 32 preguntas abiertas, cerradas y mixtas; para empleados y gerentes de la empresa, obteniendo información relevante para el problema en estudio, se aplicó al total de colaboradores segmentándolos según su población (Gerentes, RRHH y Técnico) (**Ver Anexo N° 1**).

- ✓ **Guía de la entrevista:** Esta herramienta permitió un contacto directo con los principales involucrados en los procedimientos administrativos de OFICMA S.A de C.V, mediante conversaciones efectuadas con los diferentes gerentes de la empresa y personal de Recursos Humanos obteniendo información importante para el trabajo de investigación. Se coordinó con el gerente administrativo una reunión para conocer la situación actual de la institución respecto a los diferentes procedimientos. Se estableció aplicar un censo por la factibilidad que se tiene al ser únicamente 4 gerentes y un colaborador de Recursos Humanos. (**Ver Anexo N° 3**).

- ✓ **Lista de Cotejo:** Consiste en un listado de aspectos a evaluar en OFICMA S.A de C.V, al lado de los cuales se puede verificar la situación real de ciertos comportamientos de los colaboradores, áreas físicas y otros aspectos de importancia. En el recorrido que se realizó en las instalaciones de la empresa, se pudo observar y recopilar información importante que permite enfocarse en un conjunto de datos que no se alcanza a transmitir en el cuestionario y la entrevista.

3.2.4. Poblaciones estadísticas a analizar.

Una población de estudio se define como el grupo que se está considerando para un razonamiento estadístico. Para esta investigación se requirieron grupos específicos para poder sacar conclusiones y tomar decisiones basadas en sus resultados, estos son: Gerentes, personal de Recursos Humanos, personal técnico, equipo informático y procesos.

- ✓ **Propietarios y gerentes:** Los gerentes son las personas que ocupan los cargos de dirección en la empresa en un área específica o de manera general, se encargan de la parte operativa, la coordinación de personal y recursos para alcanzar los objetivos empresariales. En OFICMA S.A de C.V, esta población está compuesta por 4 colaboradores el gerente general, administrativo, proyectos y producción.
- ✓ **Personal de Recursos Humanos:** El personal de Recursos Humanos, son colaboradores de un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella, esto incluye aspectos como el reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, promoción, salarios, prestaciones y desvinculaciones. En OFICMA S.A de C.V, solamente se cuenta con un colaborador que debe trabajar para todas las personas que forman parte del equipo humano de la empresa y tiene actividades relacionadas únicamente a las prestaciones económicas de los colaboradores.

- ✓ **Personal técnico:** El personal técnico, lo constituyen las personas administrativas y las que participan en los proyectos ejecutando tareas científicas y técnicas, normalmente bajo la supervisión de los gerentes de proyectos y producción. En OFICMA S.A de C.V, este personal está comprendido por un total de 20 colaboradores 3 de la gerencia de proyectos y 17 de la gerencia de producción.

- ✓ **Equipo informático:** El equipo informático, constituye los diferentes ordenadores y dispositivos con los que la empresa cuenta para poder desarrollar sus procesos administrativos, funciones técnicas y estratégicas, los cuales cuentan con los diferentes aplicativos tecnológicos necesarios para desarrollar las actividades operacionales de manera normal y efectiva. En OFICMA S.A de C.V. Se cuenta con 10 computadoras equipadas con el software adecuado para realizar las tareas en cada una de sus áreas de trabajo, son equipos que cuentan con un tiempo de obsolescencia de dos años lo cual lo hace aún muy rentable, estas computadoras cuentan con muy buenas características.

- ✓ **Procesos:** Los procesos de Recursos Humanos, sirven para organizar los cambios dentro del entorno de trabajo. Es una tarea muchas veces poco agradecida, pero crea las bases para un desarrollo óptimo dentro de la empresa. En la actualidad en OFICMA S.A de C.V. solamente se cuenta con 2 procesos que son la incorporación de personal que lo conforma el reclutamiento y selección de personal y el otro proceso es el de las prestaciones financieras que consiste básicamente en salarios y prestaciones.

3.2.5. Descripción del proceso de recolección de datos.

Se realizó mediante la aplicación de un cuestionario electrónico para cada grupo de investigación, el cual fue enviado a través de enlaces lo que permitió que fuera completado en cualquier momento y lugar por los sujetos de estudio. Para lograr recolectar los datos, los enlaces del cuestionario electrónico se enviaron a cada área de la empresa, posterior a la autorización del encargado de cada gerencia que fueron parte de la investigación y tuvieron la disponibilidad de apoyar mediante su personal interno, a fin de compartir el link a la cantidad requerida por cada población en estudio.

La manera de funcionar fue la siguiente: se envió el cuestionario que se alojó en una plataforma web, conocida comercialmente como “Google forms” que está debidamente encriptada y facilita su tratamiento estadístico y descriptivo para su posterior análisis. Esta plataforma permite la aplicación, revisión y análisis de cada segmento de la muestra, por separado. La ventaja se da en su practicidad y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, permite llegar a cada individuo de manera discreta y segura, debido a su encriptación.

Cada individuo contesta el cuestionario a discreción de su tiempo, dentro del plazo establecido, lo cual permite que los cuestionarios puedan ser completados de manera anónima evitando coacciones para responder cada pregunta. Además, se implementó una guía de entrevista en cada reunión sostenida con los encargados, las cuales por motivos de tiempo y facilidad se desarrollaron de manera virtual. Durante las visitas mediante un check list e inspección visual se constataron diferentes aspectos físicos de importancia para la investigación.

3.2.6. Descripción del proceso de tabulación.

Luego de recopilar la información acerca del proyecto de investigación fue necesario presentarla mediante una tabulación de datos, en la que primero se detectó la pregunta, luego el objetivo que se pretende alcanzar con la misma, seguidamente los resultados mediante un cuadro de respuestas y finalmente el gráfico con su respectiva interpretación. Para la tabulación e interpretación de datos, se obtuvo la información aplicando los formularios mediante Google Forms (**Ver Anexo N°2**), esta fue evaluada y ordenada para una mejor utilidad, luego paso a ser procesada Microsoft Excel por medio de tablas y gráficas; concluyendo con la interpretación de resultados por parte del equipo de trabajo. El conteo de datos, consistió esencialmente en el recuento de los datos contenidos en el cuestionario, encaminado a la obtención de resultados relativo al tema de estudio.

Posteriormente al proceso de tabulación de los datos, se procedió a realizar la interpretación correspondiente de los resultados, fue realizada a través de diagramas de pastel y gráficos de barra, facilitando la evaluación de la información que contribuyó a la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Es importante mencionar que la interpretación de los datos de estudio se relacionó con los objetivos del mismo y el problema a investigar.

3.3. Análisis de los resultados.

3.3.1. Análisis de la información recolectada por Propietarios y Gerentes.

En esta parte se tiene como objetivo conocer las valoraciones que brindaron los gerentes encargados de OFICMA S.A de C.V. en 3 elementos importantes de estudio: Generalidades, Administración y gestión de Recursos Humanos.

Generalidades.

Los Gerentes de OFICMA S.A de C.V, como se observa en el gráfico N°1, al obtener la media del total de encuestados, la edad promedio es de 48 años, un 50% tiene entre 39 a menos de 46 años, y el otro 50% entre 47 y menos de 55 años, con lo que se concluye que poseen la edad, madurez profesional y experiencia necesaria para afrontar los diferentes retos que como empresa se han propuesto superar.

De la muestra probabilística encuestada, que es un total de 4 gerentes, el 100% es del sexo masculino por lo que no se posee participación femenina por el momento. El 50% de los gerentes se desempeñan en áreas administrativas y gestiones importantes en el funcionamiento de la empresa, y el 50% en el área de proyectos y producción los cuales tiene enfoque a atender las diferentes demandas de los clientes.

Se tiene un gerente general el cual es el propietario y el 75% adicional está liderando cada una de las 3 áreas administrativa, proyectos y producción. El 25% tiene entre 9 y 13 años de antigüedad y el 75% entre 13 y 21, lo que genera una ventaja competitiva al tener amplia experiencia en el negocio y el mercado, así mismo el 100% posee preparación universitaria relacionada a los cargos que desempeñan.

Gráfico N°1 Generalidades de los Gerentes OFICMA S.A de C.V.

CUADRO ESTADÍSTICO

Genero	Femenino	00.00%	
	Masculino	100.00%	
Rango de edad	39-46 Años	50.00%	
	46-55 Años	50.00%	
Departamento al que pertenece	Administrativa	50.00%	
	Proyectos	25.00%	
	Producción	25.00%	
Cargo que desempeña	Propietario	25.00%	
	Gerente	75.00%	
Antigüedad laboral	9-13 Años	25.00%	
	13-17 Años	25.00%	
	17-21 Años	50.00%	
Grado Académico	Técnico	0.00%	
	Universitario	100.00%	

Fuente: Elaboración propia.

Gestión administrativa.

Entre los resultados se determinó que el 100% conoce la misión, visión, objetivos valores, políticas y reglamento de la empresa. Queda establecido que si tiene una administración estratégica definida y que sus esfuerzos los enfocan en alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Es importante detallar que a ninguno se le presentó el organigrama de la empresa al ingresar como nuevo colaborador; sin embargo, el 100% manifestaron que fueron parte de su elaboración y conocen perfectamente el mismo.

Gráfico N°2. Conocimiento estratégico Gerentes OFICMA S.A de C.V.

CUADRO ESTADÍSTICO

Conocimiento de la visión.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	
Conocimiento de la misión.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	
Conocimiento de los objetivos.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	
Conocimiento de los valores.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	
Conocimiento de las políticas.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	
Conocimiento del Reglamento.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	
Conocimiento de Organigrama.	SI	100.00%	
	NO	0.00%	

Fuente: Elaboración propia.

Gestión de Recursos Humanos.

La remuneración del área gerencias, el 50% posee ingresos entre \$1,700.00 y \$2,400.00 y el otro 50% entre \$2,400.00 y \$3,000.00, los cual es competitivo para el tamaño de la empresa y el mercado laboral. Solamente el 25% se sometió a un proceso de reclutamiento el cual fue por medio del dueño de la empresa por lo que manifiesta que es poco adecuado, así como la forma de selección. El 100% no paso por un proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Por medio de la entrevista se determinó que si son conscientes que hay un colaborador encargado de administrar la planilla al cual pueden acudir, también han desarrollado un plan de prevención de riesgos laborales, aunque no todos los colaboradores lo conocen, no desarrollan actividades para mejorar las relaciones laborales y no existen por el momento planes de carrera internos.

3.3.2. Análisis de la información recolectada Personal de Recursos Humanos.

En esta parte se tiene como objetivo conocer las valoraciones que brindo el colaborador de Recursos Humanos de OFICMA S.A de C.V. en 3 elementos importantes de estudio: Generalidades, Administración y gestión de Recursos Humanos.

El personal de Recursos Humanos está conformado por una sola persona la cual tiene bajo sus actividades la administración de salarios y prestaciones de los colaboradores únicamente. Mediante la entrevista realizada nos manifestó que, si posee un espacio físico adecuado, así como se constató que se tiene las herramientas tecnológicas para desarrollar su trabajo de manera oportuna. Sin embargo, no se tiene un sistema adecuado y su trabajo lo desarrolla en plantillas de Excel, pero esto se debe a que es una planilla pequeña sin embargo con el crecimiento de la empresa se ve la necesidad de mejorar tecnológicamente a futuro.

Generalidades.

Su género es femenino, su rango de edad esta entre 25-32 años, pertenece a la gerencia administrativa, posee más de 3 años de antigüedad en la empresa y actualmente solo tiene grado académico de bachiller, pero se encuentra cursando cuarto año de universidad.

Gestión administrativa.

Referente a las estrategias administrativas de la empresa manifiesta que no tiene conocimiento de la visión, misión, objetivos, valores, políticas, reglamento interno de trabajo y organigrama de la organización. Se puede concluir que no existe preocupación por parte de las gerencias en dar a conocer su filosofía a los colaboradores, además del desinterés del empleado en querer aprender estos elementos de importancia.

Gestión de Recursos Humanos.

Su rango salarial esta entre \$500.00 a \$1,000.00 lo cual es congruente con el mercado, no se sometió a un proceso de reclutamiento y selección, además comenta que no se le dio una inducción, capacitación, evaluación del desempeño, la empresa no desarrolla actividades con el objetivo de generar motivación laboral, tiene conocimiento del plan de prevención de riesgos laborales y no se posee un plan de carrera interno que ella tenga conocimiento.

Concluye comentando que las únicas actividades desarrolladas son con enfoque a salarios y que la empresa no cuenta en si con un departamento de Recursos Humanos que tenga un enfoque especial a los colaboradores y su vida laboral.

3.3.3. Análisis de la información recolectada Personal Técnico.

En esta parte se tiene como objetivo conocer las valoraciones que brindaron el personal técnico de OFICMA S.A de C.V. en 3 elementos importantes de estudio: Generalidades, Administración y gestión de Recursos Humanos.

Generalidades.

Se observa un mayor número de miembros del género masculino 90.00% con relación al femenino, demostrando que por el tipo de actividad económica de la empresa, servicios y productos que desarrolla en las áreas necesitadas de los proyectos, predominan los hombres, influyendo este factor en la participación femenina, con una proporción más reducida de mujeres del 10% en el personal técnico.

Las edades de los miembros que conforman el personal técnico se encuentran entre los rangos de 22 a más de 55 años. Se demuestra que la distribución de los colaboradores por sus edades es ecuánime, generando diferentes aportes y puntos de vista de las ideas en la empresa.

Según los resultados obtenidos, se observa que las áreas administrativas de la empresa tienen una distribución de personal muy equitativa, estos manejan casi igual número de colaboradores, mientras que en el departamento de producción dependiendo de la variación del desarrollo de las actividades y la necesidad de personal que se presente en cada proyecto tiende a ser mayor 75%.

Con respecto al tiempo de pertenecer a OFICMA S.A de C.V, en los últimos años, ésta se ha ido incrementando de manera positiva, por lo que ha aumentado sus colaboradores en los últimos 8 años al tener más clientes y proyectos que atender, de igual forma la mayoría de los miembros más antiguos siguen siendo parte de ella y de su crecimiento.

Se constató que la mitad tiene un nivel de académico de bachillerato, esto es porque muchos de los colaboradores actualmente están en calidad de estudiantes. Pero demostrando también que un gran porcentaje ya tienen estudios técnicos y universitarios, de esta forma se evidencia que también se genera motivación y facilidades para que los colaboradores se preparen.

Gráfico N°3. Generalidades Personal Técnico OFICMA S.A de C.V.

CUADRO ESTADÍSTICO

Genero	Femenino	10.00%	
	Masculino	90.00%	
Rango de edad	18-25 Años	10.00%	
	25-32 Años	15.00%	
	32-39 Años	35.00%	
	39-46 Años	25.00%	
	46-55 Años	15.00%	
Departamento al que pertenece	Administrativa	10.00%	
	Proyectos	15.00%	
	Producción	75.00%	
Cargo que desempeña	Auxiliar Adm	5.00%	
	Auxiliar Pro	15.00%	
	Contador	5.00%	
	Técnicos	75.00%	
Antigüedad laboral	1-5 Años	60.00%	
	5-9 Años	20.00%	
	9-13 Años	10.00%	
	13-17 Años	5.00%	
	17-21 Años	5.00%	
Grado Académico	Técnico	0.00%	
	Universitario	100.00%	

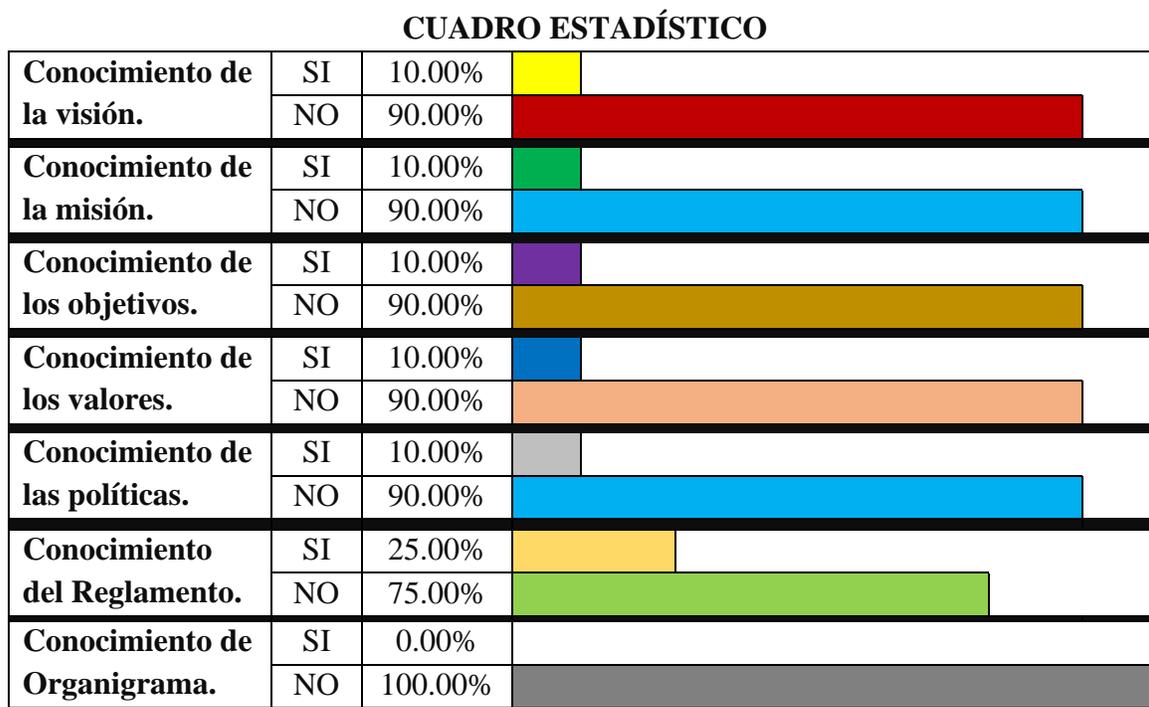
Fuente: Elaboración propia.

Gestión administrativa.

Una gran parte de los encuestados 90% manifestó que no conoce la misión, visión, objetivos, valores, políticas y organigrama de la empresa, la razón es que esta información no se muestra en los medios de comunicación internos de las oficinas administrativas, por lo que se notaron muy inseguros de conocerla textualmente. Este porcentaje que no la conocen, es porque sus actividades son de campo y no se les ha generado una inducción adecuada, por otra parte la importancia de la unidad de Recursos Humanos en brindar conocimientos de los aspectos generales que rigen la empresa no es muy adecuada.

De la totalidad de la población, el 25% de los colaboradores coincidieron en tener su conocimiento sobre los diferentes puntos del reglamento interno de trabajo, pero la mayoría de los encuestados manifestaron que en ninguna ocasión se les ha dado un reglamento y que si conocen algunas normas de trabajo básicas y no tienen conocimiento si hay un reglamento formal establecido. Queda demostrado que la unidad de Recursos Humanos, no involucra dentro de sus actividades una forma de enseñar a los colaboradores la estructura grafica de la empresa.

Gráfico N°4. Conocimiento estratégico Personal Técnico OFICMA S.A de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

Gestión de Recursos Humanos.

En su remuneración el 100% manifestaron que su nivel de ingresos está en el rango de \$300.00 a \$1,000.00, debido a que el ingreso devengado depende en este caso de la antigüedad y capacidad del colaborador, estando en los rangos más bajos las personas que tienen menos de cinco años de apoyar a la empresa y las que no han logrado desarrollar sus competencias completamente.

El 75% se ha sometido a un procedimiento de reclutamiento y selección, sin embargo, estos se dan de manera informal y poco objetiva, de las personas que se sometieron solo el 7.00% considera que es adecuado mientras que el 93% se mostró inconforme. De igual forma el 93% manifiesta que las oportunidades laborales de san a conocer de manera interna.

El 100% de los colaboradores no se sometió a un proceso de inducción, capacitación, evaluación del desempeño, no cuentan con actividades enfocadas a generar motivación ni hacer crecer las relaciones laborales y no tienen conocimiento de un plan de carrera interno establecido. El 75% si conoce el plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional y un 75% sabe que es una persona de Recursos Humanos quien administra su ingreso.

3.3.4. Equipo informático.

El inventario de equipo de oficina con el que cuenta la empresa en la actualidad es de un total de 10 máquinas y 2 impresores los cuales detallamos a continuación describiendo sus características y su tiempo de uso.

Tabla N° 6. Inventario detallado de equipo de oficina.

CANTIDAD	MARCA	DESCRIPCION	USO
2	Lenovo ideapad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intel Core i5-10210U 1,6 GHz ✓ Disco 512GB SSD ✓ Memoria RAM 8 GB ✓ SO Windows 10 	1 año
1	HUAWEI MateBook D 15	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intel Core i5-10210U ✓ Disco 512GB SSD ✓ Memoria RAM 8 GB ✓ Tamaño 15" pulgadas ✓ SO Windows 10 	1 año
1	Dell N73D1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intel Core i3-1115G4 ✓ Disco 1TB ✓ Memoria RAM 4 GB ✓ Tamaño 15.6" pulgadas ✓ SO Windows 10 	1 año
4	Clon	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intel Core i5 ✓ Disco 120 GB ✓ Memoria RAM 8 GB ✓ SO Windows 10 	2 años
2	Hp	<ul style="list-style-type: none"> ✓ INTEL CELERON N4020 ✓ Disco 1TB ✓ Memoria RAM 4GB ✓ SO Windows 10 ✓ Tamaño 15" pulgadas 	2 años
2	Impresora multifuncional 750 smart tank	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo 750 ✓ Alto 29.3 x Ancho 45.3 x Profundidad 44.07 cm aprox. 	8 meses

***Fuente:** Elaboración propia.

Según lo observado el equipo informático está apto para realizar los procesos que se llevan dentro de la empresa ya que cuentan con muy buenas características técnicas y su tiempo de vida es en promedio dos años, son equipos con tecnología reciente y de alta gama capaces de realizar las tareas que día a día se realizan dentro de la empresa, se puede estimar con el equipo está teniendo un tiempo de vida útil de 2 años, pasado este tiempo se puede actualizar las de las áreas más importantes y mover las otras a las que no se requiere de un equipo de última generación.

3.3.5. Procesos.

En la actualidad no existen procesos documentados para las contrataciones de personal, actualmente se hace de manera empírica lo que implicaba que no eran procesos idóneos para la contratación de nuevo personal. No existe un proceso establecido formalmente de reclutamiento en la actualidad solo se publican las plazas a nivel interno muchas veces se promociona a boca de empleado y estos a su vez lo transmiten a sus conocidos, no existe un proceso formal que garantice la calidad de los candidatos, esto conlleva a que se tenga un mal proceso de selección ya que muchas veces se obvia este paso porque se hace como de “camaradería” y la persona es contratada por afinidad incluso en el proceso de contratación puede darse el caso de que se contrate por un monto mayor al que requiere la plaza por el simple hecho de que sea conocido de un gerente.

Se ve la necesidad de implementar buenos procesos de reclutamiento, selección y contratación que garanticen un proceso claro y formal para contratar personal capacitado y de calidad, a la vez de que se den prestaciones acordes a la plaza que se está ofertando y esto se podrá ver reflejado con la implementación de un buen departamento de Recursos Humanos donde se trabaje por contratar personal capacitado para las diferentes áreas de trabajo de la empresa.

3.4. Análisis general de la gestión de Recursos Humanos.

El enfoque dado a las preguntas en el formulario utilizado en la encuesta a colaboradores y gerencias, se realizó de forma de indagar sobre las actividades básicas de una unidad de Recursos Humanos hasta las actividades de gestión internas como departamento. Las interrogantes se plantearon con igual enfoque, realizando una confrontación entre las opiniones de ambas partes, comprobando la veracidad de la información y analizando detalladamente los datos obtenidos.

3.4.1. Previsión de Recursos Humanos.

La unidad de Recursos Humanos tiene procedimientos de reclutamiento y selección de personal, un 72.00% del total de los colaboradores se han sometido a estos procedimientos, y los más antiguos de la empresa, ingresaron antes de que existiera un proceso de reclutamiento y selección. De igual forma un 83.33% de los empleados ha sido reclutado y seleccionados por medio de amistades, obviando de esta forma el proceso establecido.

De los colaboradores que pasaron estos procesos, el 94.45%, por su experiencia vivida, no tiene una buena percepción de éstos y les parecen no adecuados, sirviendo esto de pauta para plantear una propuesta que ayude a ingresar a la empresa personal idóneo y acorde a las necesidades establecidas. Respecto a las oportunidades de empleo se dan a conocer por diferentes medios, los más sobresalientes son publicaciones internas de plazas, bolsas de trabajo virtual y divulgación de los colaboradores a conocidos de los cuales brindan referencias. Analizando a través de la observación directa, se puede verificar que por la facilidad de acceso a internet que se tiene hoy en día, hace más ágil y con menos costos el divulgar las oportunidades laborales por medios electrónicos; sin embargo, no está sacando el máximo provecho de estos recursos.

Mediante la técnica de entrevista realizada a las gerencias de la empresa, se constató que al nuevo colaborador se le brinda una ficha y contrato de trabajo con el detalle completo de la plaza que va a ocupar dentro de la organización, esta contiene información sobre sus ingresos mensuales, puesto de trabajo, horarios, lugar donde realizará sus actividades, jefe inmediato y todos los aspectos legales establecidos en la legislación laboral. Se verificó que si se está cumpliendo con las obligaciones de remisión del contrato a la Dirección General del Trabajo dentro de los ocho primeros días desde que el empleado inició labores en la empresa.

Con la información recolectada se verificó que la administración de Recursos Humanos no tiene un procedimiento de inducción para los nuevos empleados, el 100% de los colaboradores manifiestan que llegaron a desempeñar sus actividades señaladas, sin ningún proceso alterno de adaptación laboral. De igual forma, se tiene un grupo de encuestados que quiso manifestar que si se les brindó un proceso de inducción, es porque confundieron la explicación de sus jefes inmediatos sobre las actividades que realizan, como este proceso.

Gráfico N°5. Resultados del Subsistema de Previsión.

CUADRO ESTADÍSTICO

¿Se sometió usted a un proceso de reclutamiento y selección de personal?		
SI	72.00%	
NO	28.00%	
¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento de la unidad de RRHH al que fue sometido?		
Adecuado	6.00%	
Poco Adecuado	78.00%	
Inadecuado	17.00%	
¿A través de qué medio de comunicación se dio cuenta de la oportunidad de trabajo?		
Bolsa de trabajo virtual	17.00%	
Publicaciones internas.	33.00%	
Otros.	50.00%	
¿Qué le pareció el procedimiento de selección de personal, al que fue sometido?		
Adecuado	6.00%	
Poco Adecuado	78.00%	
Inadecuado	17.00%	
¿Recibió usted una inducción adecuada antes de desarrollar sus actividades?		
SI	0.00%	
NO	100.00%	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Organización de Recursos Humanos.

Utilizando el método de la entrevista, se pudo verificar que OFICMA S.A de C.V, si cuenta con diseños de puestos, pero estos en su mayoría no integra todas las actividades que desempeña el colaborador. Varios de los empleados no tienen una posición definida en el organigrama sin poder concretar el conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La empresa debe realizar un diseño de puestos que establezca condiciones fundamentales como contener el conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante, describir como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones, a quién reporta el subordinado, es decir, relación con su jefatura y quién supervisa o dirige el empleado.

En OFICMA S.A de C.V, no se cuenta con un análisis que estudie y determine los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, debido a esto, la empresa tiene problemas para valorar los puestos de trabajo y poder compararlos. No se tiene una descripción de cargos completa que permita enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, detallando las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones y los objetivos del cargo.

En la empresa no se tiene un sistema de medición del desempeño para el personal. De esta forma se verificó la poca importancia de establecer métodos, técnicas y procedimientos que puedan generar una adecuada evaluación del desempeño en OFICMA S.A de C.V, y al no tener procedimientos administrativos adecuados se desaprovechan todos los beneficios que se tendrían para la organización.

Gráfico N°6. Resultados del Subsistema de Organización.

CUADRO ESTADÍSTICO

¿Usted ha sido sometido a evaluaciones del desempeño?		
SI	00.00%	
NO	100.00%	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Mantenimiento de Recursos Humanos.

Se determinó que el 68.00% de los colaboradores reconoce que hay un encargado de salario y prestaciones, al cual pueden acudir en cualquier momento que se les presente una inquietud, pero un 32.00% lo asocia a un área financiera por la razón de encontrarse dentro de la gerencia administrativa. La importancia de que una unidad de Recursos Humanos administre los pagos a colaboradores, radica en el conocimiento de las actividades que se desarrollan en los puestos de trabajo y el ambiente externo en torno al recurso humano, los beneficios que se tienen son:

- ✓ Garantiza equidad.
- ✓ Refleja la política empresarial
- ✓ Contar con la participación del trabajador.
- ✓ Ser equilibrado.
- ✓ Fortalece el trabajo en equipo
- ✓ Ser más justo y permanente.
- ✓ Remover la frustración del trabajador.
- ✓ Recompensar el cumplimiento, la iniciativa, la capacidad de ejecutar y contribuir.

Establecidos los beneficios de la administración de salarios por parte de Recursos Humanos, se puede proponer cambios que permitan ganar estas ventajas competitivas en OFICMA S.A de C.V. En las conversaciones sostenidas, se constató que no se cuenta con planes de prestaciones sociales para sus colaboradores, por lo que no brindan un medio remuneración indirecta que ofrezca facilidades, comodidades, ventajas y servicios a los empleados, obviando que este es un medio indispensable para mantener la fuerza laboral en un buen nivel de productividad y satisfacción debido a que ahorra esfuerzos y preocupaciones a los colaboradores. Es importante que como empresa, se puedan establecer diferentes tipos de prestaciones sociales a futuro como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, cafetería, transporte, ocio, recreación y actividades comunitarias.

OFICMA S.A de C.V, si cuenta con un Plan de Seguridad e Higiene ocupacional; sin embargo, existe un porcentaje significativo del 32% de colaboradores que aún no tienen conocimiento de este. Con el resultado obtenido de los encuestados, se detecta la urgencia de divulgar el plan de seguridad ocupacional existente y reestructurarlo de una manera más completa según lo establecido en las leyes vigentes, evitando de esta manera caer en sanciones económicas ya establecidas, a su vez se pierden los siguientes beneficios:

- ✓ Prevenir los riesgos laborales que puedan causar daños al colaborador.
- ✓ Evitar la repetición de accidentes.
- ✓ Reducir los costos relacionados a lesiones.
- ✓ Reducir los costos relacionados a daños a la propiedad.
- ✓ Mejorar la calidad de vida del trabajador

Las relaciones laborales son vínculos desarrollados entre las personas dentro del trabajo, para OFICMA S.A de C.V, las actividades que se dan son la instalación de cafeteras y algunas celebraciones festivas. En la administración del recurso humano no se está siendo creativo en el desarrollo de técnicas apropiadas para mejorar este punto, en la interpretación de los datos obtenidos se demuestra que es necesario plantear nuevas ideas que proporcionen al colaborador mejoras relaciones interpersonales.

La motivación laboral constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales. Con los datos obtenidos queda en evidencia que en la empresa no se desarrollan actividades con el objeto de mejorar la motivación de los colaboradores. Es por eso que se requiere plantear creativamente nuevas ideas que permitan al empleado tener y ampliar su motivación.

Gráfico N°7. Resultados del Subsistema de Mantenimiento.

CUADRO ESTADÍSTICO

¿Cuándo se presenta un problema en su remuneración a que unidad acude?		
Salarios y prestaciones	68.00%	
Contabilidad	32.00%	
¿Se le ha dado a conocer a usted un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional?		
SI	68.00%	
NO	32.00%	
¿En la empresa, se desarrollan actividades con el objetivo de mejorar sus relaciones laborales?		
SI	00.00%	
NO	100.00%	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Desarrollo de Recursos Humanos.

En OFICMA S.A de C.V, nunca se ha capacitado a los colaboradores; Hasta la actualidad la importancia de establecer procedimientos que ayuden a capacitar al personal ha pasado por alto, haciendo más lento el desarrollo de competencias y crecimiento del trabajador. Se hace necesario establecer una forma adecuada de aplicar evaluaciones del desempeño, fundando técnicas y procesos que permitan indagar sobre las áreas que hay que capacitar.

Mediante la entrevista a los gerentes de la empresa con respecto al tema de Desarrollo Organizacional, comentaron que la mayoría de los miembros de la organización están dispuestos a enfrentarse y adaptarse a cambios que les permitan alcanzar el éxito empresarial, mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores y alcanzar una mejor capacidad de solucionar problemas futuros. A través de la técnica de observación directa y de la experiencia con los colaboradores, se determinó que el Clima Organizacional que se vive en la empresa no es el más indicado porque se encuentran deficiencias en la comunicación y convivencia. Sin embargo algunos miembros se sienten satisfechos con el ambiente que existe en la empresa reflejando un comportamiento aceptable y con una perspectiva amplia dispuesta al cambio.

Gráfico N°8. Resultados del Subsistema de Desarrollo.

CUADRO ESTADÍSTICO

¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación?		
SI	00.00%	
NO	100.00%	
¿En la empresa, se desarrollan actividades con el objetivo de generarle motivación?		
SI	00.00%	
NO	100.00%	
¿Ha tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido en la unidad de Recursos Humanos?		
SI	00.00%	
NO	100.00%	
¿Conoce usted empleados que han tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido por la unidad de Recursos Humanos?		
SI	0.00%	
NO	100.00%	

*Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. Auditoria de Recursos Humanos.

En los datos obtenidos se afirmó que en OFICMA S.A de C.V, no se tiene ningún plan de carrera para los colaboradores, interrumpiendo el desarrollo laboral del empleado en la organización y generando menos motivación.

La empresa no cuenta con un plan de desarrollo de actividades sociales dirigidas a la comunidad por lo que no posee un balance social ético. Esto significa que no se tiene una actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, no existen actividades de beneficencia y compromisos con la sociedad en general. Como consecuencia, se dejan de percibir ventajas como incremento en la rentabilidad, valor de la empresa y mejores relaciones con el cliente.

La organización posee un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del desarrollo del personal. Se tiene la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de Recursos Humanos por lo que la auditoría adquiere una enorme importancia. Esto es importante ya que los jefes inmediatos pueden hacer uso de los datos para poder tomar decisiones con respecto a sus subordinados.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, S.A. DE C.V.

En el capítulo III se han definido las diferentes problemáticas con las que se cuenta en la gestión del Recursos Humanos en OFICMA S.A de C.V, dando un panorama de cuál es el estado actual, sin embargo se han seleccionado aquellas que influyen de mayor manera en el desempeño, los cuales citamos a continuación:

Falta o carencia de:

- ✓ Procesos definidos de las actividades principales del departamento de RRHH.
- ✓ Sistema de provisión de personal (Reclutamiento, selección y contratación).
- ✓ Modelo de inducción de personal adecuado.
- ✓ Evaluaciones de personal objetivas y enfocadas a la mejora continua.
- ✓ Actividades generadoras de un adecuado clima laboral.
- ✓ Encuestas internas enfocadas a medir la satisfacción de los empleados con sus respectivos puestos, carga laboral y prestaciones.
- ✓ Una adecuada administración de la Seguridad e Higiene Ocupacional.
- ✓ Planes de carrera internos

Inexistencia de:

- ✓ Manuales organizacionales, políticas, procedimientos y descripción de puestos de Recursos Humanos.
- ✓ Manuales de provisionamiento de personal (Reclutamiento, selección y contratación).
- ✓ Manuales de actividades fundamentales para la administración del Recurso humano (Bienvenida, evaluación del desempeño, administración de salarios, seguridad ocupacional, relaciones laborales y capacitación).

La consultoría realizada para esta ocasión propone las siguientes propuestas para solventar los problemas actuales en la gestión del talento humano en la Oficina Consultora para La Protección Del Medio Ambiente S.A de C.V.

4.1. Estrategias a desarrollar para superar la problemática.

4.1.1. Estrategias del modelo de gestión de Recursos Humanos OFICMA S.A DE C.V.

El principal problema que se presenta en la gestión del Talento Humano en OFICMA S.A de C.V, es que no se cuenta con un departamento específico que se encargue de las actividades y necesidades concretas en relación al personal de la empresa, esto genera diferentes dificultades como descenso del rendimiento, baja productividad, mal ambiente laboral, rotación, ausentismo, problemas de comunicación y colaboradores poco involucrados con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La importancia de una adecuada administración del talento humano permite tener una ventaja competitiva como empresa al tener empleados más comprometidos y capacitados. El Departamento de Recursos Humanos debe ser una pieza fundamental en la estructura de OFICMA S.A de C.V, debe ser el área que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de colaboradores.

Dada la gran importancia que el recurso humano tiene en toda empresa, la estrategia principal debe estar enfocada en la estructuración adecuada del departamento, definiendo de una manera clara y estratégica su organización y políticas a desarrollar. Para poder llevar a cabo una organización adecuada, se proponen los siguientes manuales a documentar:

- ✓ Manual organizacional (**Ver anexo N° 4**).
- ✓ Manual de políticas. (**Ver anexo N° 5**).

Estos documentos servirán para establecer los objetivos y funciones del departamento, se usarán de guía en la ejecución de las labores encomendadas y contribuirán eficientemente al logro de los objetivos de la empresa. Además, permiten conocer los objetivos, presentar la estructura que indique las áreas que están integradas en el departamento, cuáles son las atribuciones tomando como referencia las responsabilidades asignadas y conocer el alcance de relación interna y externa que existe.

Es de carácter fundamental que se cuente con colaboradores que tengan experiencia en el área de Recursos Humanos los cuales deben integrar el departamento y desarrollar las actividades con la mayor profesionalidad, eficiencia y enfocando siempre su desarrollo a los diferentes objetivos estratégicos que como empresa se espera alcanzar.

Sin embargo, al carecer de colaboradores capacitados para desarrollar actividades de Recursos Humanos y no contar con la descripción de puestos que ayude a una correcta elección de perfiles para estos cargos, se propone la estructuración de un documento que ayude a suplir esta problemática. El manual a documentar es:

- ✓ Manual de descripción de puestos. (**Ver anexo N° 9**).

Una de las problemáticas importantes destacadas es la falta de procedimientos con la que se cuenta para la gestión de Recursos Humanos, Esta carencia de procedimientos documentados es la raíz de diversos errores que se repiten cada vez que se realiza una tarea, haciendo que estos procedimientos no sean eficientes, de manera que se incrementa el tiempo de respuesta de las actividades empresariales.

La calidad que se tenga de los procesos y su correcta ejecución, permite ser una empresa más eficiente y eficaz. Otra estrategia funcional como departamento es estructurar procesos de las actividades principales a desarrollar como Recursos Humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, remuneraciones, clima organizacional, seguridad ocupacional y desarrollo interno. Para abordar esta estrategia se propone y documenta la herramienta:

- ✓ Manual de procedimientos. (**Ver anexo N° 6**).

Estos manuales deben de ser validados y aprobados por las jefaturas correspondientes al menos una vez al año para asegurar que se mantengan actualizados en caso de tareas que hayan sido agregadas o eliminadas en los respectivos puestos.

4.1.2. Estrategias de provisión de Recursos Humanos.

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la empresa con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. OFICMA S.A de C.V, no tiene procesos de provisión definidos y establecidos, el reclutamiento, selección y contratación, no se desarrollan de una manera adecuada.

Es importante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal porque tener un personal apto para la operación constituye un punto clave debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la empresa una organización competitiva. Es importante desarrollar una estrategia que permita atraer e integrar personal capacitado en OFICMA, por lo que se debe desarrollar un documento que ayude a este propósito, el cual contenga los principales responsables, requisitos fundamentales, procedimientos y estrategias a aplicar. El manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de provisión de Recursos Humanos. **(Ver anexo N° 7).**

Este contiene aspectos de importancia para poder realizar una gestión adecuada en el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación. Permitiendo a OFICMA S.A de C.V, poder integrar a personas de alto desempeño que les permitan generar una ventaja competitiva mejorando la calidad de servicio y desarrollo de las actividades empresariales.

Este manual debe de ser validado y aprobado por las jefaturas correspondientes al menos una vez al año para asegurar que se mantenga actualizado en caso de tareas que hayan sido agregadas o eliminadas en los respectivos puestos.

Una problemática importante es que OFICMA no cuenta con un proceso de inducción de personal, por lo que se hace indispensable afrontar este problema de la mejor manera, permitiendo tener una adecuada incorporación del personal a la empresa. Como estrategia se propone un documento que permita que los nuevos elementos solventen dudas básicas desde el primer día, sepan que tareas se espera que hagan, trabajen más enfocados y sean más productivos al reducir miedos e inseguridades que afectan de manera positiva a su rendimiento.

La empresa permitirá evitar malos entendidos ya que se les da a conocer todo lo importante sobre su organización, se crea un clima de trabajo favorable donde todos saben que tareas tienen que desempeñar y el rendimiento del nuevo trabajador será mayor desde el primer día, ya que no dependerá tanto de terceros para desempeñar su trabajo, como lo haría si empezara desde cero o sin ciertos conocimientos.

El documento propuesto es una guía de referencia que ayuda a que el trabajador se integre, sea más productivo, se reduzcan los malos entendidos y beneficie tanto el empleado como a la empresa. Para este proceso el manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de bienvenida. (**Ver anexo N° 8**).

Contiene aspectos de importancia como el marco filosófico de la empresa, historia, objetivos, valores, estructura organizativa, descripción de funciones principales, aspectos disciplinarios y generalidades laborales.

Este documento deberá revisarse cada vez que haya cambios internos en la empresa y, por supuesto, cada vez que se entregue a un nuevo trabajador, de manera que no haya lugar a confusiones. De ahí la importancia de que sea un documento sencillo y flexible.

4.1.3. Estrategias de organización de Recursos Humanos.

Debido que en OFICMA S.A de C.V, no se cuenta con una gestión adecuada de Recursos Humanos, es necesario la contratación del encargado de la unidad por parte de los gerentes, luego, se debe proceder a contratar a las dos personas que le auxiliarán en las tareas. La actividad previa al reclutamiento y selección es determinar el personal que se requiere para desarrollar los procesos de Recursos Humanos y son puntos muy importantes de los cuales parte el éxito del departamento. La descripción muestra detalladamente las funciones y las plazas de la unidad de Recursos Humanos esenciales para una adecuada administración.

La estrategia a seguir para afrontar esta carencia de la empresa, es desarrollar un documento que describa las habilidades necesarias, la capacitación y la educación que necesita un posible empleado. Explicará los deberes y responsabilidades del trabajo. Una vez que se prepara la descripción del trabajo, puede servir como base para entrevistar a los candidatos, orientar a un nuevo empleado y evaluar el desempeño laboral. Usar descripciones de trabajo es parte de una buena gestión del talento humano. Una buena descripción de puesto sirve como una guía de referencia para los futuros candidatos, ayuda a maximizar el dinero invertido en la contratación de los empleados al garantizar que la experiencia y las habilidades necesarias para el trabajo se detallan y ajusten a los posibles solicitantes, funciona como base para desarrollar preguntas durante la entrevista, sirve como documentación legal para las empresas y proporciona una base para las revisiones de los empleados (aumentos salariales, establecimiento de objetivos y vías de crecimiento). Para realizar una adecuada planeación, función, tener una adecuada estructura y descripción de la unidad de Recursos Humanos se proponen y documenta la siguiente herramienta:

- ✓ Manual de descripción de puestos. **(Ver anexo N° 9).**

Este manual contiene la descripción completa de los tres colaboradores que deben integrar el Departamento de Recursos Humanos en cuanto a descripción del puesto, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidades, requisitos mínimos del puesto, habilidades, destrezas y otras exigencias especiales del cargo.

Otra problemática de importancia que se tiene en la Administración de Recursos Humanos, es que OFICMA S.A de C.V, no cuenta con una evaluación del desempeño que permita conocer el alcance del desarrollo profesional y laboral de sus integrantes. La evaluación del desempeño permite que el empleado y jefaturas identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas.

Se propone una estrategia que proporcione mediciones cuantitativas y cualitativas esenciales para un entorno de trabajo orientado a la producción, determine si el conjunto de habilidades de un empleado corresponde adecuadamente con el trabajo que realiza, evaluar continuamente las fortalezas y debilidades de sus colaboradores individualmente y en equipo. Para este proceso el manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de evaluación del desempeño. (**Ver anexo N° 10**).

Este manual contiene el personal que se debe evaluar, responsables, campo de aplicación, competencias a evaluar, escala de valores del desempeño, definición de escalas de evaluación, matriz del desempeño, forma de seguimiento y formato de formulario para evaluar al personal.

OFICMA podrá contar con una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados, innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y productividad. Contiene procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran una aplicación transparente y técnica; con indicadores de logro y atributos principales prácticos, didácticos que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal.

La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional adecuado y promover el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los colaboradores para el éxito del proceso.

4.1.4. Estrategias de mantenimiento de Recursos Humanos.

La administración de sueldos y salarios del personal están a cargo de un solo colaborador el cual está capacitado para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas. Se tiene la necesidad de seguir procesos fundamentados en las leyes laborales del país y mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, proporcionando motivación al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.

Para afrontar las deficiencias encontradas en el proceso de remuneración y prestaciones sociales, se propone implementar una herramienta que permita mantener un orden y control sobre la compensación de cada empleado, evitar pérdidas en la empresa, tanto de trabajadores como de las finanzas, logrando obtener el mejor rendimiento dentro de OFICMA de parte de cada empleado. Para este proceso el manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de administración de salarios y beneficios sociales. **(Ver anexo N° 11).**

Las relaciones laborales, requieren de controles adecuados al tamaño y complejidad del mismo. Esta herramienta contiene un marco legal, descripción, alcance, definiciones, administración de planilla y sus etapas para la elaboración. Permitirá a OFICMA S.A de C.V, tener una herramienta que refleje una situación de cambios, en respuesta a los retos que adquiere, proporcionando a los empleados estímulos para comprometerlos con los diferentes programas y proyectos. Un buen sistema de remuneración, se convierte en la columna vertebral de las políticas de Recursos Humanos de la empresa. Esto permitirá atraer y conservar a los empleados mejor clasificados en el mercado laboral, que por tal naturaleza harán más competitiva y de cumplimiento eficaz de los servicios prestados a los clientes.

La empresa cuenta con medidas de prevención de riesgos laborales, sin embargo, una de las problemáticas laborales importantes y por las cuales podría caer en sanciones legales es la mala aplicación y gestión de la seguridad ocupacional.

Es importante también establecer una estrategia para afrontar esta mala administración que trate de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de los empleados. Con esto se busca mejorar las condiciones laborales y el ambiente, además de la salud en el trabajo, que conlleva al fomento del mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los colaboradores.

La herramienta a implementar permitirá además de cumplir con una obligación jurídica y social, reducir factores de riesgo, aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa, disminuir el ausentismo laboral, mejorar el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, fomentar vínculos entre el empleado y la empresa, mejorar el clima laboral, la motivación y la participación y reducción de costos sociales, sanitarios y de seguridad social, así como en concepto de indemnizaciones por accidente. Para este proceso el manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de higiene y seguridad ocupacional. (**Ver anexo N° 12**).

Contiene puntos de importancia como generalidades de la empresa sobre el cuidado de los colaboradores, descripción de riesgos laborales, medidas de prevención, acciones en caso de accidentes y señalización. Con esta herramienta se espera que la empresa evite infracciones y penalizaciones legales, se tenga una mejor prevención de lesiones y enfermedades, mejore la imagen empresarial, se logre identificar y controlar eficazmente los riesgos laborales, se tenga reducción en los incidentes y enfermedades para reducir el ausentismo y mejore la productividad al contar con empleados más capacitados, cómodos y seguros en su actividad.

Una problemática importante en el mantenimiento de Recursos Humanos que afronta la empresa es el no contar con procesos, actividades y técnicas apropiadas para generar una adecuada delación entre los colaboradores. Es importante desarrollar una estrategia que contribuya a abordar este problema de la mejor manera, ayudando a reflexionar sobre las acciones y prácticas que está ejecutando en la empresa con el objetivo de identificar, mantener y mejorar sus fortalezas. Asimismo, le ayudará a detectar oportunidades de mejora y a implementar nuevas acciones y prácticas que le permitirán optimizar el ambiente laboral del equipo de trabajo.

La herramienta propuesta permitirá facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, aumentar la seguridad en los equipos de trabajo para participar en las acciones y decisiones importantes, incrementar el interés en los objetivos organizacionales, aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento, mejorar el estado anímico, físico y mental de cada colaborador, incrementar la creatividad de los empleados, facilitar la relación del elemento humano con el entorno y los compañeros y mejora la gestión de los equipos de trabajo. Para este proceso el manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de relaciones laborales y buenas prácticas. (**Ver anexo N° 13**).

Este contiene guías para tener una buena comunicación interna entre socios, empleados, departamentos, cultura organizacional y clima laboral. Adicional se definen programas, técnicas y herramientas que son de carácter esencial para tener un adecuado clima profesional.

Con la aplicación de la estrategia se espera que en OFICMA S.A de C.V, se genere un buen ambiente de apoyo donde se muestre una preocupación por el empleado en general y no solo por su desempeño en el trabajo, se busca reconocer el deseo de un colaborador por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Es una herramienta que sirve para tener ambientes flexibles de trabajo que permite a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales, reconocer los logros de los colaboradores, dar autonomía, crear programas de aprendizaje y desarrollo y programar actividades de relación social tanto dentro como fuera de la empresa.

4.1.5. Estrategias de desarrollo de los Recursos Humanos.

En el ámbito de desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa, se tiene la falta de un proceso adecuado de capacitación y desarrollo del personal como planes de carrera internos que generen valor a los colaboradores, ya que éstos permiten enfocarse en 2 puntos de importancia: la formación y crecimiento de competencias laborales y al desarrollo profesional dentro de OFICMA S.A de C.V.

La estrategia a implementar está enfocada específicamente a la capacitación laboral. Por la realidad y contexto de la empresa no se necesita tener planes de carrera interno, sin embargo, se desarrollan técnicas y procesos que pueden ser de ayuda en un futuro según el crecimiento empresarial en el manual de procedimientos **(Ver anexo N° 6)**.

La empresa no cuenta con un sistema de capacitación que permita elevar los niveles de rendimiento y retroalimentar a los empleados. OFICMA S.A de C.V, debe desarrollar una herramienta que juegue un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. Para este proceso el manual propuesto a documentar es:

- ✓ Manual de capacitación del personal. **(Ver anexo N° 14)**.

Este contiene las regulaciones para la implementación de la capacitación, descripción del proceso a seguir y los diferentes formularios y técnicas que se deben llevar a cabo para lograr capacitar al personal de una manera adecuada, garantizando el éxito de la misma.

Por medio de esta herramienta OFICMA S.A de C.V, podrá desarrollar cursos, talleres, conferencias, congresos y diplomados, que logren adquirir conocimientos teóricos y prácticos, actualizar los conocimientos y adquirir nuevos, se fortalezcan la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de los requerimientos laborales, incrementen el desempeño dentro de la empresa y estén más preparados para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

Los beneficios que se podrán alcanzar con esta estrategia es la calidad y mejora en las tareas, reducción en tiempos y supervisión, solución de problemas con diferente visión, sensibilización ante nuevos retos, desarrollo ético y motivación del personal, creación de equipos de trabajo de alto desempeño, seguridad y autoestima en los trabajadores, mayor especialización y flexibilidad en sus tareas.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

1. OFICMA S.A de C.V, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos puesto que dentro de su organigrama no se detalla; y pese a que algunas de sus funciones básicas han sido delegadas a un solo colaborador, se coincide en la necesidad de crear el departamento referido, a fin de que regule las funciones del personal, mejore su desempeño y aumente la calidad del trabajo desarrollado.

2. La limitada administración de las funciones del recurso humano se ha estado desarrollando de forma empírica, por lo tanto no se tiene la existencia de un modelo de gestión del personal, esto se da por la razón de que la empresa no cuenta con estrategias que les guíen para alcanzar su desarrollo organizacional; de ahí la importancia de establecer los elementos que conforman una administración sistemática, dando paso a una identidad más clara de la organización. Se observa que la empresa no cuenta con miembros o personal que conozcan la rama de la administración de Recursos Humanos, por lo tanto, su ejecución carece de las bases para ser gestionada de forma adecuada.

3. El reclutamiento y la selección de personal, son áreas que se consideran básicas en toda empresa, puesto que efectuarlas de manera adecuada es propio para el buen funcionamiento de cualquier entidad. En el diagnostico se ha podido constatar que no se lleva una gestión de reclutamiento y selección adecuado, no hay alguien plenamente encargado del proceso sino que queda a cargo de los gerentes, siendo esta una sobrecarga laboral y se generan deficiencias por la falta de implementación de técnicas adecuadas.

4. Por otra parte, no cuenta con proceso de inducción estipulado, a pesar de ello existen ciertas prácticas de bienvenida al nuevo empleado, pero éstas no son suficientes para suplir el debido proceso. Según empleados, existen un manual de puestos, aunque no se les ha proporcionado por escrito, algunos desconocen el contenido de éste.

5. La empresa carece de procesos fundamentales para el desarrollo humano y profesional de los empleados como son la evaluación del desempeño y capacitación. La parte gerencial no está teniendo la responsabilidad y especial atención en estos procesos, dejando de un lado que al no evaluar y capacitar se deja de elevar la moral del empleado, de tener una identificación con los objetivos organizacionales y se pierde agilidad en la toma de decisiones y soluciones de problemas.
6. Se muestra conformismo por parte de algunos miembros de la organización, lo que indica una cultura pasiva; sin embargo, la mayoría de los trabajadores se encuentran positivos ante la posibilidad de cambios en la organización, abiertos a los cambios que generen un nuevo modelo administrativo de Recursos Humanos.
7. Se hace indispensable desarrollar una mejora al plan de seguridad y salud ocupacional que posee la empresa, con el objetivo de mitigar de una forma más efectiva los distintos riesgos laborales a los que se exponen los colaboradores al realizar sus actividades. Se logró constatar que aún hay un porcentaje significativo de empleados que desconocen el plan de prevención de riesgos laborales, por lo que se debe brindar capacitación y otorgar el equipo de protección necesario, en caso se requiera para el trabajo que se realice.
8. Se concluye que no se desarrollan actividades que ayuden a la buena relación interpersonal de los empleados, no se tienen acciones que generen un impacto social, así como una propuesta de prestaciones sociales y un verdadero clima organizacional.

5.2. Recomendaciones.

- 1.** Es necesario que OFICMA S.A de C.V, implemente un modelo de gestión de Recursos Humanos, este se propondrá en el capítulo IV, con el propósito de contribuir a establecer el futuro de la empresa; además de orientar al departamento hacia una dirección correcta. Se recomienda la implementación del Manual Organizacional. **(Ver anexo N° 4)**, Políticas **(Ver Anexo N° 5)** y procedimientos **(Ver anexo N° 6)**.
- 2.** El desarrollo de la unidad de Recursos Humanos requiere diferentes enfoques dentro la empresa, para esto es necesario que los integrantes que la conforman se sientan motivados de aceptar cambios en la administración, de manera que será preciso que tanto el dueño y gerentes den a conocer a los miembros los beneficios de implementar transformaciones y esto contribuirá de manera más positiva con las necesidades actuales de la institución. Se recomienda la implementación de Manual de Políticas de Recursos Humanos **(Ver anexo N° 5)** y Procedimientos **(Ver anexo N° 6)**.
- 3.** Es importante que se implementen nuevas técnicas y herramientas de reclutamiento y selección, que ayuden a que se integre el personal adecuado al momento de una contratación. Se recomienda la implementación del Manual de Provisión de Personal **(Ver anexo N° 7)**.
- 4.** Es indispensable establecer un proceso de inducción que permita garantizar que la incorporación de nuevos miembros de la fuerza laboral sea la adecuada, así como la revisión y actualización de los perfiles, análisis y descripción de puestos el cual debe facilitársele a los empleados de manera escrita o digital y por medio de una capacitación sobre su uso y utilidad. Se recomienda la implementación del Manual de Bienvenida **(Ver anexo N° 8)**.
- 5.** Es determinante estructurar un sistema de capacitaciones, consensado, actualizado y que sea de utilidad tanto teórica como práctica para los empleados de la empresa, que lleve consigo una planificación anual de las capacitaciones que se van a efectuar, un control de lo aprendido y su aplicación al puesto de trabajo. Se propone la implementación del Manual de Capacitación **(Ver anexo N°14)**.

Es importante implementar un sistema de evaluación de desempeño, que mediante las técnicas y herramientas adecuadas ayude a controlar el desenvolvimiento del personal, permitiendo un análisis más amplio para una adecuada toma de decisiones y que brinde información adecuada para retroalimentar apropiadamente a los colaboradores sobre su desempeño. Se propone la implementación del manual de Evaluación del Desempeño **(Ver anexo N°10)**.

6. La empresa debe procurar que la mayoría de cargos administrativos sean ocupados por colaboradores que tengan estudios en estas áreas, o en su defecto deben tener conocimiento o experiencia previa, para lograr un mejor desempeño en sus actividades. Se recomienda la implementación del Manual de Descripción de Puestos **(Ver anexo N°9)** y Administración de salarios **(Ver anexo N°11)**.
7. Se recomienda establecer un sistema de salud ocupacional adecuado para la mejora continua de la Organización, asegurando el bienestar social, mental y físico de los trabajadores para lograr un ambiente laboral seguro y estable. Es indispensable desarrollar una campaña completa para dar a conocer y hacer efectivo el plan de prevención de riesgos laborales, brindando las adecuaciones de las instalaciones según la ley. Se debe proveer el número adecuado de implementos de protección y seguridad para que los trabajadores usen de manera correcta y realicen sus actividades de forma segura, logrando prevenir posibles accidentes laborales. Se recomienda la implementación del Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional **(Ver anexo N°12)**.
8. Es recomendable implementar propuestas detalladas en un plan de acción que ayude a mejorar el clima laboral de los trabajadores dentro de la empresa. Se debe tener una comunicación continua entre trabajadores a través de reuniones periódicas dentro de la organización para que expresen sus opiniones y necesidades buscando solucionarlas con prontitud. Hay que incentivar a los trabajadores a la participación de actividades organizadas por OFICMA S.A de C.V, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos grupales para mejorar el clima laboral y el compañerismo. Se recomienda la implementación del Manual de Relaciones Laborales **(Ver anexo N° 13)**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ✓ H. Sampieri, Fernández C. y Baptista M., (2014). Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México. Editorial McGraw-Hill. 6ª. Edición.
- ✓ Raúl Rojas Soriano. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. Manuel María Contreras 73, Colonia San Rafael, México, D. F., 06470.: Plaza y Valdés, S. A. de C.V.
- ✓ Piergiorgio Corbetta. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Edificio Valrealty, 1º Planta Basauri, 17 28023 Aravaca Madrid: Closas-Orcoyen S.L.
- ✓ Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. El Salvador.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México; Mc Graw Hill, 9º Ed 2011.
- ✓ Bonilla Gildaberto, Cuarta edición 2000 UCA Editores, ¿Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas?
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición.
- ✓ Dolan, Simón. La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw. México 2002 Administración de empresas teoría y práctica, Primera edición.
- ✓ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- ✓ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal I y II, Noriega Editores LIMUSA, Segunda Edición.
- ✓ Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México; Thomson, 2012.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DESARROLLADO PARA COLABORADORES.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
CUESTIONARIO DESARROLLADO PARA PERSONAL TECNICO



ENCUESTA DIRIGIDA A: Personal técnico de la empresa Oficina Consultora Para La Protección Del Medio Ambiente, S.A. De C.V. de San Salvador.

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las características y situación actual que posee el departamento de Recursos Humanos de la empresa, con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un adecuado modelo de gestión de Recursos Humanos, para fortalecer el desempeño laboral de OFICMA S.A De C.V. La información es de carácter anónimo.

INDICACIONES: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO.

1. **Género:** Femenino Masculino

2. **Rango de edad:**
18 - 25 años 25 - 32 años 32 - 39 años 39 - 46 años 46 – 55 años

3. **Nombre del departamento o proyecto al que pertenece:**

4. **Cargo que desempeña:**

5. **Tiempo de laborar en la empresa:**

De 1-5 años De 5-9 años De 9-13 años De 13-17 De 17-21 años.

6. **Grado académico que posee:**

Bachiller Técnico Profesional universitario. Superior no universitaria

7. **Si es profesional universitario título obtenido:**

8. **Otros estudios profesionales que posee:**

II. CONOCIMIENTOS GENERALES OFICMA S.A DE C.V.

1. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI NO

Comentario: _____

2. ¿Sabe usted la misión de la empresa?

SI NO

Comentario: _____

3. ¿Existen objetivos para la empresa?

SI NO

Comentario: _____

4. ¿Conoce usted los valores de la empresa?

SI NO

Comentario: _____

5. ¿Sabe usted cuales son las políticas que rige la empresa?

SI NO

Comentario: _____

6. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?

SI NO

Comentario: _____

7. Cuando ingreso, ¿le mostraron el organigrama de la empresa?

SI NO

Comentario: _____

III. SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS OFICMA S.A DE C.V.

8. Según los rangos siguientes, ¿Dónde se ubica su salario mensual?

\$300.00 - \$1,000.00

\$1,000.00 - \$1,700.00

\$1,700.00 - \$2,400.00

\$2,400.00 - \$3,000.00

9. ¿Se sometió usted a un proceso de reclutamiento y selección de personal?

SI NO

Comentario: _____

(Si su respuesta es NO pase a la pregunta 13).

10. ¿Cómo calificaría usted el proceso de reclutamiento de la unidad de Recursos Humanos al que fue sometido?

Muy adecuado Adecuado Poco adecuado Inadecuado.

11. ¿A través de qué medio de comunicación se dio cuenta de la oportunidad de trabajo?

Redes sociales.	<input type="checkbox"/>	Medio de comunicación escrito.	<input type="checkbox"/>
Bolsas de trabajo virtual	<input type="checkbox"/>	Publicaciones de empleo en línea.	<input type="checkbox"/>
Ferias de empleo.	<input type="checkbox"/>	Publicación interna de empleo.	<input type="checkbox"/>
Periódicos virtuales.	<input type="checkbox"/>	Ninguno.	<input type="checkbox"/>
Otro.	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

12. ¿Con base a su experiencia vivida, que le pareció el procedimiento de selección de personal, al que fue sometido?

Muy adecuado Adecuado Poco adecuado Inadecuado.

13. ¿Recibió usted una inducción adecuada antes de desarrollar sus actividades?

SI NO

Comentario: _____

14. ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación?

SI NO

Comentario: _____

(Si su respuesta es nunca pase a la pregunta 16)

15. ¿Cada cuánto tiempo le capacitan en la empresa?

Cada 3 meses Cada 6 meses Cada año Cada 2 años Nunca

16. ¿Usted ha sido sometido a evaluaciones del desempeño?

SI NO

Comentario: _____

(Si su respuesta es No pase a la pregunta 19)

17. ¿Qué tipo de evaluación se le ha aplicado?

Evaluación 360° Vertical. Horizontal. Cruzada

Otra. Especifique: _____

18. ¿Usted ha obtenido algún beneficio de las evaluaciones?

SI NO

Comentario: _____

19. ¿Cuándo se presenta un problema en su remuneración a que unidad acude?

Recursos Humanos.

Finanzas.

Otra. ¿Qué área? _____

20. ¿En la empresa, se desarrollan actividades con el objetivo de generarle motivación?

SI NO

Comentario: _____

21. En el caso de presentarse una emergencia ¿Se le ha dado a conocer a usted un plan de prevención de riesgos laborales y seguridad ocupacional?

SI

NO ¿Por qué? _____

22. ¿En la empresa, se desarrollan actividades con el objetivo de mejorar sus relaciones laborales?

SI NO

Comentario: _____

23. ¿Ha tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido en la unidad de Recursos Humanos?

SI NO

Comentario: _____

24. ¿Conoce usted empleados que han tenido un crecimiento laboral, por medio de un plan de carrera establecido por la unidad de Recursos Humanos?

SI ¿Cuántos? _____

NO Comentario: _____

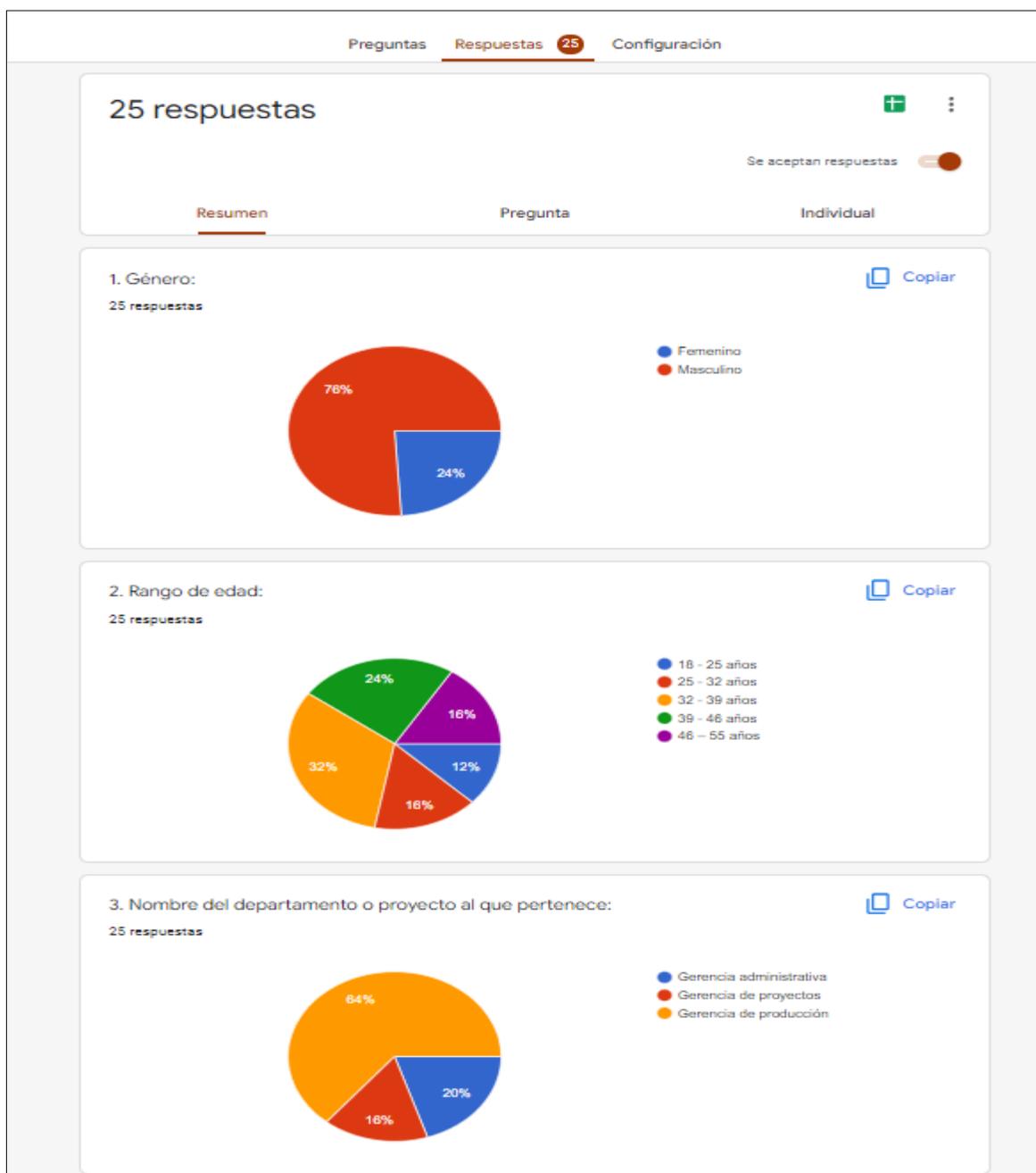
Observaciones: _____

ANEXO 2: ENLACE DE ACCESO CUESTIONARIO Y RESULTADOS

Para tener una mejor consulta se facilita el acceso público a los resultados de la encuesta realizada, la cual como se mencionó se utilizó Microsoft Forms.

Enlace de acceso a formulario: <https://forms.gle/Dcs3H7TaTmoB5s7h8>

Enlace de acceso a resultados: https://docs.google.com/forms/d/19bWqUA_PTCq00--IATVCUPyarvPyKK9IFtVwx-Ym-AE/viewanalytics?ts=628d8871



ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA DESARROLLADA A GERENTES.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL
GUÍA DE ENTREVISTA**



ENTREVISTA DIRIGIDA A: Los gerentes de la empresa Oficina Consultora Para La Protección Del Medio Ambiente, S.A. De C.V. de San Salvador.

OBJETIVO: El presente documento, tiene como objetivo conocer las características y situación actual que posee el departamento de Recursos Humanos de la empresa, con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un adecuado modelo de gestión de Recursos Humanos, para fortalecer el desempeño laboral de OFICMA S.A De C.V. La información es de carácter anónimo.

INDICACIONES: Desarrolle las interrogantes de una forma amena, en la que el entrevistado se sienta en confianza y pueda proporcionar la información de interés. Este instrumento solo es una guía de referencia con puntos de importancia para el estudio y su forma de aplicación dependerá del entrevistador.

I. Aspectos generales.

1. Saludo inicial.
2. Palabras de agradecimiento.
3. Agenda de la reunión.
4. Preguntas sobre preparación académica (Nivel académico, tipo de profesión, otros estudios que posee, idiomas).
5. Preguntas sobre experiencia profesional (Área de especialización, años de experiencia, empresas y proyectos desarrollados, manejo de personal).

II. Aspectos estratégicos empresariales.

1. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para generar valor en la empresa?
2. ¿Quiénes son sus principales clientes y proveedores?
3. ¿En un horizonte de cinco años como visualiza la empresa?
4. ¿Cuáles son las principales debilidades como empresa?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas como empresa?
6. ¿Cuáles son las principales amenazas que afrontan como empresa?
7. ¿Cuáles son las principales oportunidades que visualizan como empresa?

III.Aspectos de la gestión del talento humano.

1. ¿La empresa cumple con la celebración de contratos laborales entre patrono y colaborador?
2. ¿Los contratos de trabajo están inscritos en la Dirección general del trabajo según los plazos legales establecidos?
3. ¿La empresa cuenta con diseños de puestos específicos para cada plaza utilizada?
4. ¿La empresa posee un análisis y descripción de puesto según las plazas definidas?
5. ¿En la empresa se desarrollan planes de prestaciones sociales?
6. ¿Se ha considerado en un futuro tener una estrategia con sostenibilidad ambiental?
7. ¿Qué imagen tiene del desarrollo organizacional de la empresa?
8. ¿Considera que los colaboradores de la empresa se adaptan fácilmente al cambio?
9. ¿La empresa cuenta con un plan de desarrollo de actividades sociales dirigidas a la comunidad?
10. ¿Qué sistemas informáticos emplea la empresa para gestionar su talento humano?
11. ¿Se cuenta con equipo informático para desarrollar las actividades administrativas relacionadas a los colaboradores de una manera más efectiva?
12. ¿Cuál es el presupuesto estimado que se podría destinar para implementar el funcionamiento del área de Recursos Humanos?
13. ¿Cuáles son los procesos y actividades que desarrollan para el personal?
14. ¿Cuáles son los objetivos que desean alcanzar con la gestión de RRHH?
15. ¿A qué se dedica principalmente la actual dirección de Recursos Humanos?
16. ¿Considera adecuado establecer planes de carrera en un futuro?
17. ¿Cómo considera el clima laboral actual de la empresa? ¿Qué le gustaría mejorar?
18. ¿Considera usted, que los colaboradores están contentos de formar parte de la organización?
19. ¿Considera adecuados los medios de comunicación internos de la empresa?
20. ¿Las prestaciones económicas de los empleados son adecuadas según capacidad?
21. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
22. ¿Qué modelos utilizan para la contratación del nuevo personal?
23. ¿Cómo hace la organización para que los nuevos empleados adopten las nuevas ideas, la cultura y la forma de pensar en la empresa?
24. ¿Como administra el buen desempeño del empleado en la empresa?

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS OFICMA S.A DE C.V.



CONTENIDO

Nº	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS DEL MANUAL	1
3.	ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	2
3.1.	OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL	2
3.2.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	2
3.4.	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	2
3.4.	INSTRUCCIONES PARA SU USO.....	2
3.5.	ORGANIGRAMA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	2
3.6.	PROPUESTA ORGANIGRAMA GENERAL OFICMA S.A DE C.V.....	4
4.	ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH...	5
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	5
4.2.	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS...	5
4.3.	METAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	6
4.4.	POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	7
4.5.	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	7
4.6.	VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	8
4.7.	VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	8
4.8.	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH...	9
4.9.	FUNCIONES BÁSICAS.....	13
4.10.	DESARROLLO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	14
4.11.	DEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO.....	14
5.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	15
6.	RELACIONES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH....	21
7.	GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS.....	23
8.	AUTORIZACIONES.....	24

1. INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como finalidad establecer los objetivos y funciones de cada una de las áreas que integran el Departamento de Recursos Humanos, a fin de que sirva de guía en la ejecución de las labores encomendadas y contribuyan eficientemente al logro de los objetivos organizacionales.

El presente manual de desarrolla con el propósito de que cada miembro que conforma OFICMA S.A de C.V. tenga a bien conocer los objetivos y la estructura organizativa que indique en que área está integrado el Departamento de Recursos Humanos y cuáles son las atribuciones del mismo, tomando como referencia las responsabilidades asignadas, así mismo conocer el alcance de relación interna y externa que existe, permitiéndole conocer las disposiciones legales por las que opera.

El presente Manual está estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Aspectos generales del manual de organización.
- ✓ Aspectos estratégicos del Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Descripción de puestos.
- ✓ Relaciones de trabajo del Departamento de Recursos Humanos.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

- ✓ Contribuir a la Organización del Departamento de Recursos Humanos para que dé cumplimiento global de las funciones y de esa manera alcanzar los objetivos correspondientes.
- ✓ Definir formalmente la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos con el fin de mejorar la eficiencia de la Empresa.
- ✓ Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad, a fin de que no exista duplicidad de funciones y esfuerzos del personal de Recursos Humanos.
- ✓ Facilitar el adiestramiento del personal que labora actualmente y del nuevo que ingrese a la Empresa.

3. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

3.1. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL.

El objetivo de este manual es contribuir a la adecuada Administración de la Gerencia del Recurso humano en la Oficina Consultora Para La Protección del Medio Ambiente (OFICMA S.A de C.V), por medio de una eficiente organización, también pretende establecer las interrelaciones de autoridad, dependencia jerárquica y los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

3.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El área de aplicación del Manual de Organización son las áreas que participan en la ejecución de la función de Administración de Recursos Humanos.

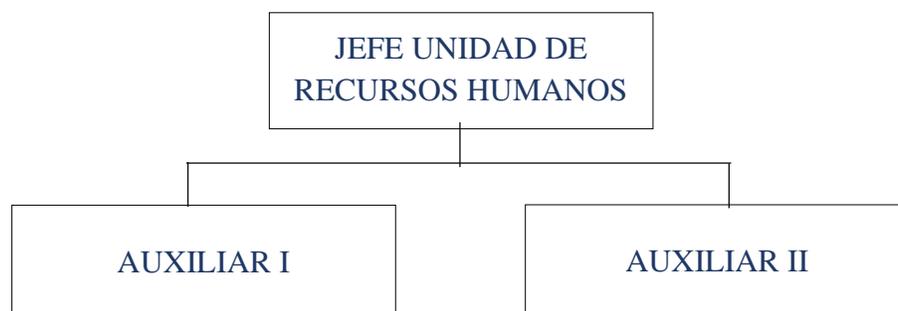
3.3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

El presente Manual deberá revisarse anualmente con el propósito de verificar si es necesario modificarlo, evitando de esta manera su obsolescencia. Todo cambio o sugerencia deberá ser canalizado a través del encargado de Recursos Humanos.

3.4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

Con el propósito de que el personal haga uso del presente manual, se ha elaborado en forma clara y sencilla, además se ha incorporado el glosario de términos que se utilizan para que facilite su interpretación.

3.5. ORGANIGRAMA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.



Descripción:

El número de personas que se distribuirá en el departamento será de tres colaboradores, organizadas de la siguiente manera:

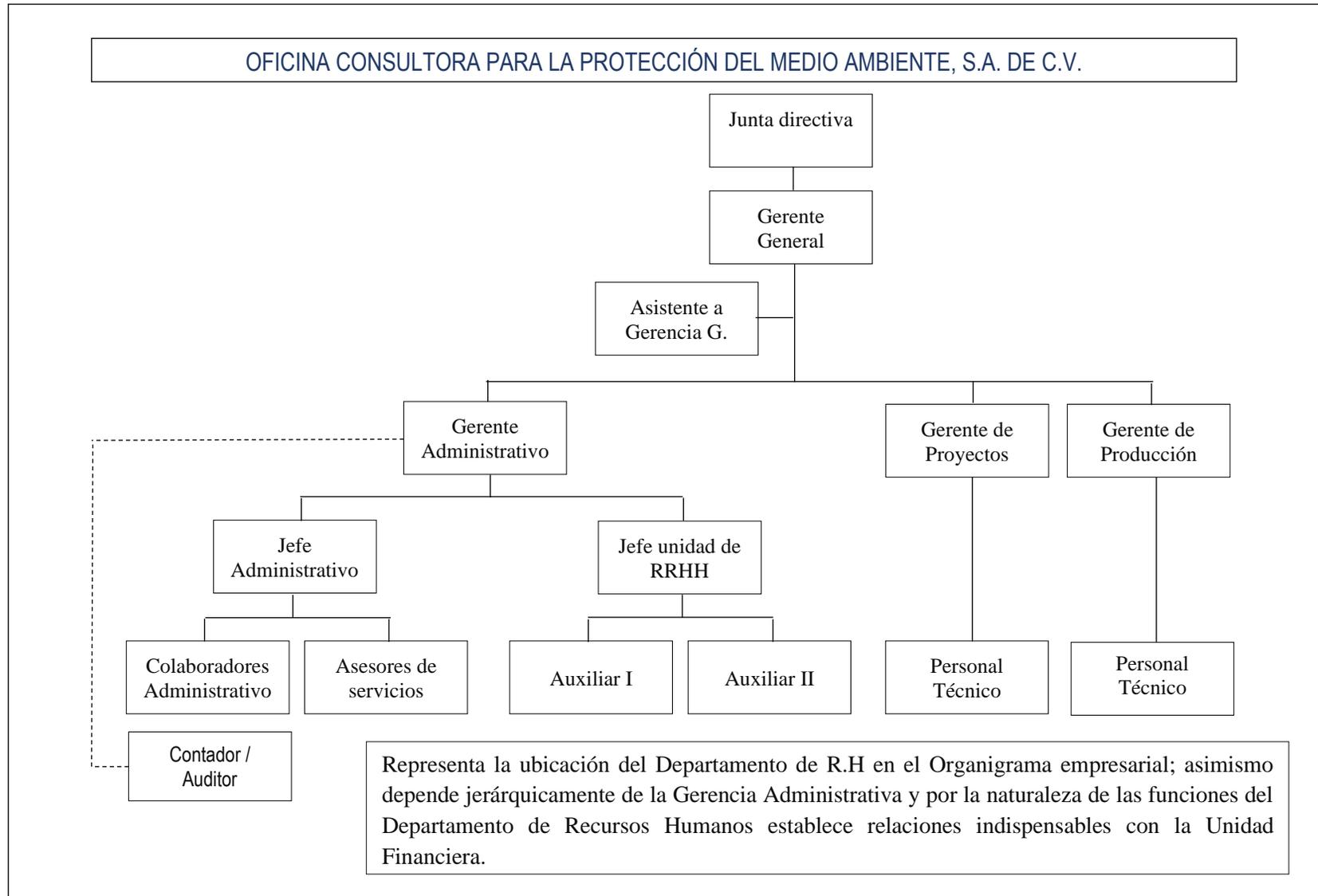
- ✓ **Jefatura:** Un encargado de personal.
- ✓ **Asistente 1:** Sección de reclutamiento, selección, contratación, inducción y compensación del personal.
- ✓ **Asistente 2:** Sección de capacitación, evaluación del desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera internos.

Dentro del departamento el encargado del Recurso humano supervisara la actividad básica del personal en la empresa. En el organigrama de la unidad de Recursos Humanos se muestra que la autoridad máxima será constituida por la jefatura, y a la vez tendrá autoridad de línea sobre la sección de reclutamiento, selección e inducción de personas, y también la sección de evaluación, capacitación y compensación de personas; en cuanto a relaciones de autoridad y responsabilidad el departamento estará bajo la subordinación de los directores de la empresa y tendrá que ocuparse de todos los aspectos relacionados con personal de OFICMA S.A de C.V.

La sección de reclutamiento, selección e inducción de personas, se encargará de todo lo referente a atraer candidatos, seleccionar y contratar los idóneos para ocupar un puesto y se encargará de que la inducción sea agradable para el nuevo empleado, y se encuentra bajo el mando del supervisor de la unidad de Recursos Humanos.

La sección de evaluación, capacitación y compensación de personas debe encargarse de orientar a los colaboradores, no se tiene que olvidar que la empresa depende para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta, puede decirse, que una organización es el retrato de sus integrantes, la sección se encuentra bajo el mando del jefe del Departamento de Recursos Humanos.

3.6.PROPUESTA ORGANIGRAMA GENERAL OFICMA S.A DE C.V.



4. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y actividades para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. De igual forma, el control administrativo del personal les reportará a los directores de la empresa el logro de los objetivos y metas trazados.

Delegará en un colaborador, las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, compensación del personal y en otro asistente los procesos de capacitación, evaluación del desempeño, seguridad ocupacional, motivación laboral, relaciones personales y planes de carrera internos; su ubicación estará en oficinas administrativas de OFICMA S.A de C.V.

Su función principal será diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los colaboradores alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar. La unidad de Recursos Humanos deberá proporcionar la información y comunicarla al personal cuando así se requiera.

4.2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ Elaborar métodos de trabajo que ayuden a la empresa a suplir cada una de las necesidades del personal en todas las áreas de OFICMA S.A de C.V. de manera precisa y oportuna.
- ✓ Utilizar estrategias de reclutamiento y selección que sirvan como medio para atraer y contratar al personal idóneo al puesto de trabajo.
- ✓ Facilitar a la empresa herramientas administrativas que ayuden a la inducción y que oriente los esfuerzos del personal en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Establecer actividades de bienvenida, análisis y descripción de puestos, que brinden a los empleados información sobre la empresa, además del trabajo a desempeñar desde el momento que inicien sus actividades laborales.

- ✓ Desarrollar procesos de evaluación del desempeño que permitan a la empresa conocer si los empleados cumplen con las obligaciones que su puesto de trabajo requiere.
- ✓ Establecer programas de capacitación que ayude a desarrollar y mejorar las habilidades, capacidades y destrezas de los colaboradores.
- ✓ Elaborar programas de motivación que contribuya a estimular la actitud positiva de los empleados y obtener un rendimiento en el logro de objetivos de la empresa.
- ✓ Mejorar las condiciones de higiene y seguridad en el puesto de trabajo, para que el personal entregue servicio de calidad.
- ✓ Fomentar las relaciones laborales, empleado- patrono, para generar ambientes satisfactorios, mejorando el ambiente laboral dentro de la institución.

4.3. METAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ Actualizar constantemente el funcionamiento de la unidad de Recursos Humanos, modernizando sus actividades administrativas.
- ✓ Mejorar las estrategias de atracción del capital humano necesario y apropiado, para ocupar un puesto de trabajo en la empresa.
- ✓ Seleccionar al nuevo talento humano que cumpla los requisitos idóneos que se necesitan para ocupar el cargo.
- ✓ Implementar procedimientos administrativos que ayuden al reclutamiento de nuevos empleados.
- ✓ Utilizar instrumentos como manuales de bienvenida, análisis y descripción de puestos, para que oriente el ingreso de los nuevos empleados.
- ✓ Establecer capacitaciones al recurso humano, para mejorar su capacidad laboral e intelectual en la empresa.
- ✓ Fijar políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, promoviendo una administración de Recursos Humanos abierta y confiable.
- ✓ Enriquecer las relaciones laborales, realizando celebraciones cumpleaños y actividades de compañerismo.

- ✓ Efectuar una evaluación a los colaboradores anualmente, que ayude a identificar capacidades y recompensar esfuerzos, para mantener la motivación en el trabajo de la empresa.
- ✓ Desarrollar actividades sociales y culturales, que permitan un clima laboral deseado para realizar un trabajo en equipo adecuado.
- ✓ Aplicar el reglamento interno de trabajo con la actualización de las leyes laborales y disposiciones disciplinarias, que ayuden a mantener y fomentar los valores entre colaboradores.

4.4. POLÍTICAS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ Brindar información a los encargados de proyectos, cuando así lo requieran.
- ✓ Realizar el proceso de selección a toda persona aspirante, sin excepción alguna.
- ✓ Contratación de candidatos idóneos que aprobaron el proceso de selección, para cubrir plazas disponibles.
- ✓ Hacer cumplir los valores de honestidad, responsabilidad y ética.
- ✓ Velar por la calidad del recurso humano facilitando sus oportunidades para el éxito, por medio de capacitación y desarrollo.
- ✓ Proporcionar al nuevo colaborador inducción básica de la empresa y de su puesto de trabajo a través de un manual de bienvenida.
- ✓ Mantener un ambiente de trabajo seguro proporcionando un programa de seguridad e higiene ocupacional.
- ✓ Generar un ambiente de igualdad de oportunidades para todos los empleados caracterizado por la comunicación abierta, confianza y trato equitativo.

4.5. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

“Ser un departamento con la intención de contribuir al éxito organizacional, mediante la contratación de empleados calificados cubriendo la necesidad de los puestos de trabajo; desarrollando recurso humano eficiente, a través de la capacitación constante, para un desempeño elevado, y fomentando el respeto del personal hacia toda la empresa, tomando en cuenta las necesidades de los beneficiados para brindarles una mayor y mejor atención”.

4.6. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

“Consolidarnos como el departamento de mayor importancia y solidez dentro de la empresa, utilizando el recurso humano para que impulsen a OFICMA S.A de C.V. hacia la excelencia y el éxito, con esfuerzo, dedicación y responsabilidad, ofreciendo servicios de calidad”.

4.7. VALORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ **Responsabilidad:** Se considera como el compromiso del empleado de cumplir con las obligaciones que tiene el puesto de trabajo, realizándolas a tiempo y con calidad.
- ✓ **Ética:** Es la realización de las labores de cada uno de los miembros de la empresa, desempeñadas con apego a los valores y normas de OFICMA S.A de C.V.
- ✓ **Solidaridad con el equipo de trabajo:** El apoyo entre los empleados lleva a realizar un servicio de calidad, y principalmente al logro de objetivos que hacen más fuerte y sólida la empresa.
- ✓ **Respeto:** Como miembro de la empresa se tiene por obligación reconocer el valor de todos los colaboradores y respetar los derechos de los compañeros de trabajo y de los beneficiados.
- ✓ **Lealtad:** Considerar a la empresa y a los beneficiarios como el medio para lograr los objetivos y metas deseadas.
- ✓ **Confianza:** Se refiere a la seguridad que el colaborador tiene en la empresa y compañeros de trabajo al desarrollar sus actividades.
- ✓ **Honradez:** Se denomina a la cualidad de los colaboradores de obrar y actuar con rectitud, justicia y honestidad, en su cargo desempeñado.
- ✓ **Comunicación:** Se aplica a que todos los miembros de la empresa deben expresarse con respeto hacia los demás, dialogar de los cambios organizacionales con el fin de mejorar y actualizarse.
- ✓ **Disciplina:** La manera de actuar debe ser ordenada por parte de todos los empleados y supervisores; un comportamiento que muestre la calidad de los servicios que ofrecen, y la disponibilidad de realizarlos de la manera más eficiente.

4.8. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<p>1) Para mejorar las condiciones de la fuerza laboral y beneficiarios de la empresa son necesarios procesos y funciones del Departamento de Recursos Humanos, involucrando a todo el personal en tareas de toma de decisiones para indagar acerca de los problemas que constantemente se presentan, en el ambiente laboral y la forma en que se brindan los servicios.</p>	<p>1) Es necesario aplicar métodos y reglas para la realización correcta de las tareas a los colaboradores entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concientizar al personal que a través del cumplimiento de los objetivos y metas, se obtendrán beneficios a nivel organizacional e individual. ✓ Cada semana se debe realizar un monitoreo del rendimiento y colaboración de los empleados, por medio de la opinión de los usuarios (buzón de sugerencias y quejas) y de los jefes. ✓ Los datos obtenidos serán revisados por el encargado de Recursos Humanos, e informara a las jefaturas de cada proyecto acerca de las opiniones de los colaboradores, buscando así dar soluciones y mejorar el servicio brindado.

2) Para reclutar personal idóneo, es necesario utilizar fuentes internas como: Inventario del personal interno, registro de clasificado de oferentes y recomendaciones de trabajadores internos. Si no se obtiene lo que se desea con fuentes internas, se utilizarán las fuentes externas como: Agencias de empleo públicas y privadas, redes sociales, bolsas de empleo en línea y ferias de empleo.

2) Para mejorar el reclutamiento en la asociación se debe:

- ✓ Revisar el registro clasificado que tiene de los empleados, incluyendo todos los niveles jerárquicos.
- ✓ Realizar la base de datos con personas que llenan solicitud de empleo con anterioridad, entrevistados y candidatos recomendados por los empleados.
- ✓ Desarrollar los perfiles sociales digitales empresariales para generar publicidad para la empresa, estos medios son de suma importancia para publicar oportunidades laborales así como las diferentes bolsas de trabajo virtuales (Tecoloco, Computrabajo y Linkedink).

3) Para seleccionar a la persona más adecuada para ocupar el puesto que se necesita llenar, es necesario utilizar un proceso de selección, entrevistar al candidato, crear un ambiente de confianza para que el seleccionado no se sienta presionado, utilizar pruebas técnicas, realizar un informe final del proceso de selección y por último se debe realizar la investigación del

3) En busca de una mejora de los procedimientos de selección se debe:

- ✓ Realizar una entrevista presencial para observar la presentación, puntualidad e interés por el empleo de parte el aspirante.
- ✓ Establecer entrevistas de conocimientos técnicos y generalidades del puesto al que se está aplicando, realizándolas de manera individual y estandarizada.

candidato. También es necesario las pruebas psicológicas.

- ✓ En la conversación las preguntas deben ser cerradas y de sondeo, las pruebas técnicas variarán de acuerdo al puesto que se necesita ocupar, y las pruebas psicológicas serán realizadas por un psicólogo.

4) Para mejorar la capacidad del desempeño del empleado es necesario la evaluación constantemente, los métodos a utilizar son la jerarquización múltiple, de incidentes críticos y la evaluación de 90°

4) Las evaluaciones del desempeño serán realizadas de la siguiente manera:

- ✓ **Método de Jerarquización Múltiple:** Consiste en evaluar los puestos en forma creciente y decreciente utilizando criterios de comparación como cantidad y calidad de trabajo, cooperación e iniciativa de cada persona, como propuesta la actividad se puede realizar cada seis meses.
- ✓ **Método de Incidentes Críticos:** Permite llevar un registro de conductas laborales del empleado, buenas o indeseables, y después analizarlas con el fin de buscar las causas que originaron una problemática y que da lugar a descubrir y mejorar oportunidades para el crecimiento personal de los trabajadores y la empresa. Se llevará una hoja de

	<p>registro mensual donde se anoten los incidentes de carácter laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de 90°: Es una herramienta para medir las competencias de los colaboradores en la cual es el jefe inmediato el que realiza la valoración del empleado. Tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.
--	---

<p>5) En la empresa se realizarán capacitaciones internas las cuales son impartidas por personas que laboran dentro de la institución, los tipos de capacitación que se les brindan son con base a necesidades detectadas previamente. También se harán de manera externa.</p>	<p>5) Las capacitaciones serán realizadas de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones: Estas se impartirán por la detección de las necesidades de desarrollo de destrezas y habilidades de los colaboradores. ✓ Seminarios Externos: La realización de estos seminarios será cada tres meses y será impartida por una empresa consultora (opción de la asociación).
--	---

<p>6) En OFICMA S.A de C.V. se hace necesaria la creación de programas que ayuden a las relaciones laborales empleado patrono como: La comunicación, cooperación, protección</p>	<p>6) Para lograr buenas relaciones laborales se debe implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación: Los lideres deben tener comunicación directa con sus subordinados, acerca de que se espera de
--	---

y recreación. Permitiendo que los empleados de la empresa se sientan más seguros y con mayor participación en el puesto de trabajo.

ellos y que estos manifiesten sus necesidades. Solicitando sus opiniones a través de entrevistas para seleccionar que beneficios adicionales a los exigidos legalmente puede otorgárseles.

- ✓ **Cooperación:** La empresa tiene que aplicar la toma de decisiones con sus empleados, para obtener su colaboración.
- ✓ **Protección:** El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados, garantizar protección contra posibles represalias o persecuciones.
- ✓ **Recreación:** Para los colaboradores es necesario la recreación en el puesto donde desarrolla sus actividades laborales.

4.9.FUNCIONES BÁSICAS.

Con el propósito de ser poseedores de recursos, conocimientos, habilidades y personal competente y proactivo, las funciones básicas que tendrá Recursos Humanos son:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Contratación
- ✓ Inducción
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Capacitación
- ✓ Compensación.
- ✓ Seguridad e higiene ocupacional,
- ✓ Motivación y clima laboral.

4.10. DESARROLLO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Para que la unidad de Recursos Humanos obtenga un rendimiento óptimo, debe unificar la planeación del recurso humano con la planeación estratégica, para lograrlo, promoverá la comunicación y participación así como definir las funciones de cada integrante que la conforma, por lo tanto, es necesario establecer en qué posición se ubicará el departamento como tal.

4.11. DEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO.

Dependerá directamente del Gerente Administrativo y el encargado de la unidad podrá tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario porque será una nueva forma de gestión dentro de la asociación. También desempeñará una función staff, asesorando a los otros supervisores y encargados, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados solicitados para que decidan a quién contratar.



5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

<p>OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.</p>	
<p>MAUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	
<p>Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos Unidad de Recursos Humanos Dirección Administrativa Asistente 1 Asistente 2</p>
<p>FUNCIÓN DEL PUESTO: Organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la Administración de Recursos Humanos en la empresa.</p>	
<p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adiestrar y capacitar a todos los empleados de la empresa. ✓ Para el otorgamiento de una plaza se dará trato preferencial al personal interno que cumpla con los requisitos requeridos. ✓ Fomentar un clima de cordialidad, cooperación y armonía sobre la base de una efectiva comunicación. ✓ Establecer premios para los empleados según su desempeño. 	
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano. ✓ Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo. ✓ Velar porque se cumplan los objetivos establecidos. ✓ Administrar adecuadamente los recursos que dispone. 	

- ✓ Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata.
- ✓ Participar junto con los otros gerentes de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.
- ✓ Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad.
- ✓ Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa.
- ✓ Apoyar en las decisiones del encargado de admisión, en cuanto al reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, a manera de facilitar los Recursos Humanos requeridos, en el tiempo mínimo posible.
- ✓ Apoyar en las decisiones del encargado de capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal.
- ✓ Proponer a gerencia general a corto plazo, el manejo de la estructura de compensaciones y beneficios de los empleados, por medio de políticas salariales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS

Asistente 1

Asistente 2

EXTERNAS

Unidad ejecutoria de proyectos.

Administración y contabilidad.

Planificación y gestión

	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO.	_____	_____	_____
REVISADO.	_____	_____	_____
APROBADO.	_____	_____	_____
MODIFICADO.	_____	_____	_____

**OFICINA CONSULTORA PARA LA
PROTECCIÓN DEL MEDIO
AMBIENTE
OFICMA S.A DE C.V.**



MAUAL DE ORGANIZACIÓN

Título del puesto:

Asistente 1

Ubicación administrativa:

Unidad de Recursos Humanos

Jefe inmediato superior:

Jefe de Recursos Humanos

Subalternos:

FUNCIÓN DEL PUESTO:

Controlar los registros que comprenden reclutamiento, selección, contratación, inducción, compensación y remuneraciones, mediante la aplicación de herramientas administrativas.

POLÍTICAS:

- ✓ Atender al personal que presente todo tipo de problemas relacionado a reclutamiento, selección, contratación, inducción, compensación y remuneraciones.
- ✓ Desarrollar investigaciones periódicas sobre los salarios que reciben los empleados.
- ✓ Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- ✓ Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.

FUNCIONES:

- ✓ Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento.
- ✓ Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal.

- ✓ Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal
- ✓ Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la empresa.
- ✓ Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la empresa.
- ✓ Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa
- ✓ Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido.
- ✓ Entregar al jefe de Recursos Humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto.
- ✓ Elaborar anuncios para las plazas vacantes.
- ✓ Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa.
- ✓ Elaborar las técnicas de selección.
- ✓ Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras.
- ✓ Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la empresa.
- ✓ Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido.
- ✓ Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, beneficios, normas y reglamentos de seguridad, políticas, funciones a desarrollar, entre otros.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS: Asistente 2 y Jefe de unidad.

EXTERNAS: Unidad ejecutoria de proyectos, Administración y contabilidad, Planificación y gestión

	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO.	_____	_____	_____
REVISADO.	_____	_____	_____
APROBADO.	_____	_____	_____
MODIFICADO.	_____	_____	_____

**OFICINA CONSULTORA PARA LA
PROTECCIÓN DEL MEDIO
AMBIENTE
OFICMA S.A DE C.V.**



MAUAL DE ORGANIZACIÓN

Título del puesto:

Asistente 2

Ubicación administrativa:

Unidad de Recursos Humanos

Jefe inmediato superior:

Jefe de Recursos Humanos

FUNCIÓN DEL PUESTO:

Organizar, dirigir y controlar la dotación de personal e inducir, adiestrar y capacitar al empleado, llevar un control de toda la información relacionada con el personal de la empresa.

POLÍTICAS:

- ✓ Reclutar y seleccionar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Gerencia de Recursos Humanos.
- ✓ Proceso de inducción de personal.
- ✓ Actualizar los registros de personal constantemente.
- ✓ Motivar al personal proporcionándoles capacitaciones continuas.

FUNCIONES:

- ✓ Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano.
- ✓ Actualizar las bases de datos de capacitación.
- ✓ Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente.
- ✓ Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la empresa.
- ✓ Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la empresa.
- ✓ Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo.

- ✓ Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones.
- ✓ Llevar un control sobre la administración de la compensación económica.
- ✓ Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área.
- ✓ Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la empresa.
- ✓ Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

EXTERNAS:

Unidad ejecutoria de proyectos.

Administración y contabilidad.

Planificación y gestión.

	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO.	_____	_____	_____
REVISADO.	_____	_____	_____
APROBADO.	_____	_____	_____
MODIFICADO.	_____	_____	_____

6. RELACIONES DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

RELACIONES INTERNAS	
CON	PARA
Dirección, Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir lineamientos de trabajo. ✓ Velar por la aplicación de normas y procedimientos. ✓ Coordinar acciones de la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar la emisión de planilla de pago. ✓ Tramitar facturas para pago de servicios y otros. ✓ Proporcionar información para pago de salarios, bonos y aguinaldos. ✓ Proporcionar información para que se efectúen descuentos al personal, recuperación de fondos del ISSS. ✓ Coordinar información para elaboración de presupuesto anual de personal. ✓ Tramitar acciones diversas del personal ✓ Tramitar la adquisición de bienes y servicios.
Otros Departamentos y unidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar apoyo para realizar mantenimiento de mobiliario y equipo. ✓ Controlar las acciones diversas del personal (asistencia, permisos, traslados, licencias) ✓ Coordinar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

RELACIONES EXTERNAS

Ministerio de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de contratos laborales. ✓ Tramites de despidos. ✓ Comité de seguridad laboral. ✓ Cumplimiento de normas legales. ✓ Todo tramite laboral del personal de OFICMA S.A de C.V, que se deba cumplir con base a la legislatura del código de trabajo.
Ministerio de Hacienda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de impuestos de retenciones laborales.
Administradoras de fondos de Pensiones – AFP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago de cotizaciones. ✓ Presentación de planillas. ✓ Tramitar pensiones de empleados. ✓ Efectuar control de afiliación de empleados.
Empresas consultoras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar servicios de consultoría en relación al personal.
ISSS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar afiliaciones de los empleados. ✓ Presentación de planilla. ✓ Pago de cotizaciones.
INSAFORP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar capacitaciones.
CORTE DE CUENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporcionar documentos de acciones del personal.
OTRAS INSTITUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuentes de reclutamiento.

7. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

- ✓ **FUNCIONES:** Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ **MANUALES:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.
- ✓ **OBJETIVO:** Son el resultado deseado de las organizaciones, ya que estos proporcionan la dirección para todas las decisiones de la administración.
- ✓ **ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerarquía entre las unidades organizativas.
- ✓ **POLÍTICA:** Plan permanente de acción que establece las pautas generales de la toma de decisiones.
- ✓ **UNIDAD ORGANIZATIVA:** Es un componente de la estructura organizacional con objetivos y funciones específicas.
- ✓ **DEFICIENCIA:** Problema que afecta a las personas u organización y repercute principalmente en la baja competitividad.
- ✓ **RECLUTAMIENTO:** Proceso mediante el cual, una empresa u organización, lanza a dominio público sus vacantes laborales.
- ✓ **SELECCIÓN:** Proceso de elección del personal obtenido por el reclutamiento.
- ✓ **FUNCIONES:** Serie de actividades específicas a desarrollar por algún trabajador dentro de su departamento.
- ✓ **CANDIDATOS:** Personas que cumplen con el perfil del puesto y están por entrar en la fase de selección.
- ✓ **RENDIMIENTO:** Nivel de trabajo esperado por los directivos sobre puestos determinados.

8. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

MANUAL DE POLÍTICAS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS OFICMA S.A DE C.V.



CONTENIDO

N°	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS.....	1
3.	POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	2
3.1.	RECLUTAMIENTO.....	2
3.2.	SELECCIÓN.....	3
4.	NORMAS ADMINISTRATIVAS.....	5
5.	POLÍTICAS CONTRATACIÓN.....	7
6.	POLITICAS DE INDUCCIÓN.....	8
7.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	8
8.	DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.....	9
9.	REMUNERACION.....	12
10.	DISCIPLINA.....	13
11.	GLOSARIO.....	14
12.	AUTORIZACIONES.....	15

1. INTRODUCCIÓN.

Los Recursos Humanos son el factor más importante dentro de toda la empresa, ya que de allí depende el buen manejo de los recursos financieros, administrativos y técnicos. El Manual de Políticas de Recursos Humanos, tiene como propósito consolidar los lineamientos que regulan la administración del recurso humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de OFICMA S.A de C.V.

El presente manual contiene el consolidado de todas las políticas que regularán la gestión del talento humano de OFICMA S.A de C.V. Es responsabilidad de todos los colaboradores el cumplimiento de los lineamientos aquí establecidos en lo que fuere pertinente. El área de Recursos Humanos, deberá asegurarse que se dé fiel cumplimiento a lo aquí se estipula y realizará todas las actividades que fueran necesarias, para realizar la difusión de las Políticas de Recursos Humanos.

2. OBJETIVOS

- ✓ Brindar los lineamientos para ejercer una adecuada gestión del recurso humano, estableciendo las obligaciones y derechos de los colaboradores.
- ✓ Definir los lineamientos que regirán el actuar del personal de OFICMA.
- ✓ Elevar la productividad del personal, a través de los diferentes procesos de la gestión del recurso humano, para promover la eficiencia y eficacia de las actividades.
- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- ✓ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Establecer las políticas a seguir para realizar el reclutamiento y selección del personal con el fin de garantizar que el personal que ingresa a la empresa cumpla las expectativas de OFICMA S.A de C.V. Es aplicable a quienes ingresan a la empresa para ocupar cualquier puesto en las unidades que conforman la estructura organizacional.

3.1.RECLUTAMIENTO.

Defínase para todo proceso de reclutamiento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso de inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Para este proceso se tomará en cuenta la convocatoria interna como primera prioridad y en segunda instancia la externa. Las convocatorias serán públicas, y estarán bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

POLITICAS:

- ✓ Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal interno de la empresa, en primer lugar se verificará un posible traslado.
- ✓ La selección de personal se realizará por medio de convocatoria a concursos de ascenso (interno) o Abierto (externo).
- ✓ El departamento de Recursos Humanos contará con los mecanismos expeditos de divulgación de las solicitudes.
- ✓ Todos los interesados en pertenecer a OFICMA pueden inscribirse en el Departamento de Recursos Humanos, presentando su currículum actualizado y las expectativas según perfil solicitado.
- ✓ Después de un proceso de reclutamiento, proporcionará a las gerencias un banco de postulantes, que contenga los candidatos que reúnen los requisitos de las plazas vacantes, y los respectivos resultados obtenidos en el proceso de selección para que los responsables de puedan optar por los candidatos que consideren idóneos para el cargo.

- ✓ Todos los interesados en ser parte de la empresa, deberán someterse obligatoriamente al proceso de selección.
- ✓ No podrá ser empleado el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de los colaboradores activos.
- ✓ El perfil del cargo a ocupar será la base técnica sobre la cual se realice el proceso de selección, incluyendo en el mismo, funciones a realizar, conocimientos académicos, experiencia, habilidades, características de personalidad requeridas, entre otras.
- ✓ El departamento de Recursos Humanos son los responsables de la conducción del proceso de selección del personal.
- ✓ La edad mínima obligatoria para el ingreso a la empresa será de 18 años, sin embargo, dependiendo del perfil de la plaza y experiencia solicitada ésta podrá ser mínima de 21 años de edad.
- ✓ La edad máxima para el ingreso será de 45 años para el personal técnico demás plazas no tienen restricción.
- ✓ El jefe inmediato con el apoyo del departamento de Recursos Humanos será el que decida la persona a ocupar la plaza vacante.
- ✓ Toda persona seleccionada, deberá presentarse al Departamento de Recursos Humanos para realizar el debido nombramiento del cargo y presentará la documentación pertinente que se agregará al expediente laboral.

3.2.SELECCIÓN.

La selección de la persona que ocupará una vacante, se llevará a cabo por medio de diferentes actividades que permitan elegir al candidato para la posición a contratar. Este proceso incluirá revisión de currículum para determinar si cumplen con el perfil, entrevistas, evaluaciones, verificación de referencias laborales y cuando sea pertinente pruebas psicológicas. Las pruebas podrán ser realizadas durante la entrevista con el jefe inmediato quien evaluará los conocimientos necesarios para ocupar la posición, así como la experiencia del candidato.

POLITICAS:

- ✓ Todo candidato a ocupar una vacante deberá realizar pruebas de idoneidad y entrevistas. Recursos Humanos verificará referencias personales y datos, solicitará exámenes médicos exigidos por la Ley a efecto de comprobar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.
- ✓ Todo proceso de selección deberá realizarse de acuerdo a un orden cronológico en atención a la fecha de recepción de la solicitud de contratación, en el Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Defínase para los procesos de selección de candidatos internos y externos los siguientes pasos:
 - a) Comprobación de datos y referencias personales: es la consulta de la confiabilidad de la información proporcionada por los postulantes seleccionados en el proceso de reclutamiento.
 - b) Entrevista preliminar para explorar el interés del solicitante relacionado con el puesto de trabajo.
 - c) Pruebas de idoneidad técnica y psicológica, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.
 - d) Entrevista final con el Jefe que solicitó su contratación según la gerencia a la que pertenece.
 - e) Los resultados de las pruebas mencionadas en el literal c) y de la entrevista mencionada en el numeral d), tendrá una ponderación previamente definida por Recursos Humanos, en conjunto con la unidad solicitante.
- ✓ Recursos Humanos enviará los resultados del proceso de selección al Gerente correspondiente solicitante para que éste seleccione la persona o candidato a contratar.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos debe de comunicar al candidato que ha sido seleccionado y requerirle los documentos necesarios, para formalizar su contratación.

- ✓ En las promociones internas, podrá obviarse el requerimiento de exámenes médicos, verificación de referencias personales y entrevista preliminar.

4. NORMAS ADMINISTRATIVAS

Además de las fases de selección se deberá cumplir:

- ✓ Cuando exista la autorización de cubrir una vacante: la gerencia solicitante enviará al Departamento de Recursos Humanos el examen de idoneidad y el perfil del cargo.
- ✓ Los concursos son de dos clases, Ascenso y abiertos. Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o en los casos en que el concurso de ascenso no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando no hubiera obtenido la calificación requerida.
- ✓ Con base en los resultados de las pruebas en los casos de ascenso de nivel, Recursos Humanos seleccionará los concursantes mejor calificados al menos tres, los que proporcionará al Gerente del área solicitante para su elección.
- ✓ Toda persona en proceso de selección o contratación debe pasar al Departamento de Recursos Humanos para cumplir con los requisitos de ingreso.
- ✓ La Inducción empresarial de personal estará bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos pero en cuanto a sus funciones específicas será su jefatura inmediata superior, quien hace la inducción y entrenamiento requerido.
- ✓ Los empleados que ingresan a la empresa estarán en periodo de prueba por un término de tres meses, incluso si el nombramiento es puesto de ascenso o del mismo nivel. Terminado el periodo de prueba se realizará una evaluación de desempeño, y si el empleado no obtuviere calificación satisfactoria de su desempeño regresará al cargo que venía desempeñándose, en caso de ser ascenso; y en caso de ser de nuevo ingreso finalizará la relación laboral sin más trámite que la previa notificación de la evaluación.
- ✓ Para poder abrir su expediente laboral el concursante aprobado, deberá presentar al Departamento de Recursos Humanos la siguiente documentación: Currículo Vitae, con una fotografía reciente, tamaño cedula, y una digital.

Anexos al curriculum:

- Recomendaciones laborales (2)
 - Recomendaciones personales (1)
 - Partida de nacimiento original
 - Fotocopia de DUI (ampliada)
 - Fotocopia de NIT (ampliado)
 - Fotocopia NUP (AFP)
 - Fotocopia de título de Bachiller o Título Profesional
 - Solvencia de la Policía Nacional Civil
 - Constancia de Antecedentes Penales.
-
- ✓ La elaboración de acuerdos administrativos, traslados, aumentos, abandono de trabajo, renunciaciones de algunos empleados o empleadas está bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.
 - ✓ Todo empleado que sea nombrado para cubrir otro puesto deberá tomar posesión de su nuevo cargo a más tardar cinco días hábiles después de haber sido autorizado y notificado de su puesto nuevo.
 - ✓ Podrá nombrarse interinamente a una persona para desempeñar un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramiento propios del mismo.



5. POLÍTICAS CONTRATACIÓN.

OBJETIVO:

Establecer las normas y pasos en la contratación de personal nuevo, con el fin de garantizar que su ingreso a OFICMA S.A de C.V, responda a las disposiciones del mismo y al Reglamento Interno de Trabajo.

ALCANCE:

Es aplicable a todo el personal de nivel de Jefaturas o subalterno que ocupe un puesto por contrato o por nombramiento de conformidad con OFICMA S.A de C.V.

POLITICAS:

- ✓ Todo colaborador que sea contratado como nuevo elemento o por nombramiento interno, deberá firmar su contrato de trabajo formal según las leyes laborales establecidas.
- ✓ El contrato de trabajo firmado por las partes deberá ser legalizado en el ministerio de Trabajo en forma inmediata a la fecha de contratación.
- ✓ Una copia del contrato reposará en la carpeta personal del individuo y otra se entregará al contratado.
- ✓ Toda persona contratada deberá apegarse a las formalidades legales y administrativas contenidas en las leyes vigentes de El Salvador, así como a los principios y valores éticos de la empresa.
- ✓ Contratación de manera temporal o a medio tiempo de acuerdo a la naturaleza del trabajo o disponibilidad de recursos financieros puede contratar de manera temporal o a medio tiempo a un trabajador.
- ✓ La unidad de Recursos Humanos es la encargada de dar ingreso a la planilla laboral de OFICMA, ISSS, AFP e INSAFORD.

El Departamento de Recursos Humanos debe validar y verificar que el expediente del empleado este completo y archivar.

6. POLITICAS DE INDUCCIÓN.

OBJETIVO:

Establecer políticas y lineamientos para la inducción de los empleados de nuevo ingreso o promovidos

ALCANCE:

Es aplicable a todo el personal de nuevo ingreso, promovido o reubicado

POLITICAS:

- ✓ Inducción General: La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de realizar la inducción al personal de nuevo ingreso, orientándole adecuadamente acerca del que hacer empresarial; así como de sus deberes, derechos y obligaciones, la cual se desarrollará durante el primer día de trabajo, para ello se hará uso del Manual de Bienvenida.
- ✓ Inducción específica: Relacionada con el puesto de trabajo, la Gerencia que recibe el nuevo recurso humano brindará la inducción específica relacionada con el puesto de trabajo, así como la orientación pertinente relativa al quehacer de dicha Unidad, se llevará a cabo a partir del segundo día de trabajo.

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

OBJETIVO:

Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño laboral, a fin de desarrollar y motivar al personal de OFICMA S.A de C.V.

ALCANCE:

Aplicable anualmente a los colaboradores que tengan mínimo un año de permanencia en la empresa.

POLITICAS:

- ✓ La evaluación del desempeño tiene resultados únicos y particulares para cada empleado. Esta evaluación se realizará conforme a los procedimientos establecidos en el manual correspondiente.
- ✓ Si el desempeño laboral de un colaborador es deficiente, Gerente correspondiente debe comunicar con información sustentada al Departamento de Recursos Humanos.
- ✓ La evaluación del desempeño tiene por finalidad el mejoramiento y desarrollo de los colaboradores y serán registradas en el expediente del empleado.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos, con un mes de anticipación a la fecha establecida para la evaluación, envía a cada uno de los jefes con personal a cargo, los formularios y las instrucciones para su diligenciamiento, colocando la fecha límite de entrega.
- ✓ Una vez recibidas las evaluaciones, Recursos Humanos notifica al empleado de su evaluación final, entregando copia de la calificación con sello original. Si existen inconformidades, el evaluado podrá solicitar revisión de su evaluación con presencia de otro gerente organizacional.
- ✓ En la valoración de la evaluación del desempeño de los colaboradores, se consideran las calificaciones siguientes: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
- ✓ OFICMA S.A de C.V. dispondrá de un Manual de Evaluación del Desempeño Personal, debidamente actualizado y adecuado a las características del puesto de trabajo. Este documento deberá ser elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos y aprobado por el Gerente General.

8. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

OBJETIVO:

Impulsar la actualización y desarrollo del recurso humano mediante la ejecución de un plan integral de capacitación, que proporcione las competencias y conocimientos técnicos necesarios, elevando así el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores.

ALCANCE:

Aplicable a todos los colaboradores activos de OFICMA S.A de C.V.

POLITICAS:

Para poder aplicar un proceso de capacitación es importante seguir una serie de pasos, en primer lugar se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación a los empleados.

A continuación se presentan los pasos a seguir:

PASO 1. DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los encargados de Recursos Humanos, al momento de tomar la decisión de someter a capacitación al personal deben tener en cuenta aspectos como; el tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quién lo precisa y que métodos son mejores para dar a los de capacitación es necesario que el encargado de personal haga un análisis de la situación actual y que además haga proyecciones para el futuro.

EL ANÁLISIS SE ENFOCA EN 3 ASPECTOS:

- ✓ **Análisis organizacional:** Este análisis consiste en observar el entorno, las estrategias y los recursos de la empresa con la finalidad de detectar cuales son las principales áreas en las cuales se debe aplicar un proceso de capacitación. El análisis organizacional tendrá como objetivo determinar la situación actual por la que está pasando la empresa. Abarca: misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la empresa.
- ✓ **Análisis de Personas:** Con este análisis se determinará el desarrollo de las tareas es aceptable y se debe estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación. El análisis de las personas enfoca al empleo, esto implica dos cosas: La determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

- ✓ **Análisis de las tareas:** En este análisis el encargado de personal debe determinar cuál será el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las tareas y funciones del puesto. El proceso de análisis de tareas debe aplicarse de la siguiente manera: Hacer un inventario de las ocupaciones o procesos, descomponer cada ocupación en las diferentes tareas y determinar cuáles son las tareas más complejas.

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

- ✓ **Observación:** Verifica la existencia de trabajo ineficiente, como el excesivo daño a los equipos, atraso con la relación al cronograma, pérdida excesiva de tiempo, problemas disciplinarios, alto índice de ausencias y otros.
- ✓ **La entrevista:** Se hará al empleado que está bajo observación para que pueda aclarar los puntos no entendidos en su trabajo y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

PASO 2. DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Hecho el análisis de la situación actual de OFICMA S.A de C.V, el siguiente paso es la elaboración del programa de capacitación. Esta deberá contener:

- ✓ Datos Generales.
- ✓ Descripción de la capacitación.
- ✓ Objetivos de la capacitación.
- ✓ General.
- ✓ Específicos.



PASO 3. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Antes de comenzar con la evaluación del programa de capacitación deben establecerse objetivos específicos:

- ✓ Establecer los niveles de la evaluación de la capacitación.
- ✓ Evaluar la reacción de los participantes.
- ✓ Evaluar el aprendizaje de los participantes.
- ✓ Evaluar el comportamiento de los participantes.
- ✓ Evaluar los resultados de la capacitación.

Después de establecidos los objetivos se procederá a la evaluación por niveles, a continuación se presentan los cuatro niveles recomendados:

1. Valoración global del curso
2. ¿El programa respondió a sus expectativas iniciales?
3. ¿Se dio a conocer en el programa los objetivos, contenido, metodología, extensión y otros al principio de la capacitación?
4. Duración del curso

9. REMUNERACION

OBJETIVO:

Establecer los lineamientos para determinar la forma de percepción de sueldos por parte de quienes laboran directamente para la empresa.

ALCANCE:

Es aplicable a quienes laboran directamente para OFICMA S.A de C.V.

POLITICAS:

- ✓ Se retribuirá a los Jefes y colaboradores de tal manera que se compensen las tareas realizadas en el puesto de trabajo, las responsabilidades y nivel de autoridad de cada cargo y los méritos demostrados.
- ✓ El sistema de remuneraciones será equitativo, de modo que a las mismas funciones y responsabilidades corresponderá el mismo salario.

10. DISCIPLINA

OBJETIVO:

Establecer las normas de conducta esperada del personal que labora en la empresa, a fin de contribuir a la eficiencia y buena imagen de la misma.

ALCANCE:

Aplicable a todo el personal de la empresa si excepción alguna.

POLITICAS:

- ✓ Los funcionarios del nivel de dirección, tales como el Gerente General, Gerentes de Área y Jefaturas son responsables de aplicar las medidas disciplinarias.
- ✓ Antes de aplicarse una medida disciplinaria, de debe verificar que el empleado sus derechos, obligaciones y prohibiciones.
- ✓ Las medidas disciplinarias se aplican a los empleados fijos que hayan finalizado su período de prueba. Si un empleado que está en período de prueba ha incurrido en faltas reiterativas, se cancelará su contrato antes de que finalice su vigencia.
- ✓ El jefe inmediato del departamento en el que se produce un acto constitutivo de falta grave, de acuerdo a lo prescrito en el reglamento interno, al tener conocimiento del mismo, deberá dentro de un plazo no mayor de cinco días, informar por escrito a Recursos Humanos para la investigación e imposición de la sanción que corresponda.

11. GLOSARIO

- ✓ **Antigüedad:** La antigüedad del colaborador, es decir, el tiempo que ha estado trabajando para la empresa, tiene importancia en varios aspectos de la relación de trabajo asalariado, como es, para cobrar en plus de antigüedad, para adquirir la condición de fijo, ascensos, excedencias, entre otros.

- ✓ **Ascenso:** Es el reconocimiento por parte de OFICMA S.A de C.V, de otorgar un puesto superior al trabajador. El ascenso se producirá teniendo en cuenta la formación, los méritos y la antigüedad del funcionario o empleado de carrera.

- ✓ **Aptitud:** Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

- ✓ **Aptitud para el empleo (profesional):** Correspondencia entre la capacidad de un individuo y el conjunto de requisitos de una determinada profesión. También se puede entender como “grado de probabilidad” de que un sujeto, sobre la base de los puestos que haya desempeñado, pueda satisfacer las exigencias de una profesión.

- ✓ **Autoevaluación:** Evaluación de uno mismo durante el proceso de planificación de la carrera profesional o de evaluación del rendimiento. Sistema de evaluación del rendimiento en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos.

- ✓ **Necesidades empresariales:** Las permutas, traslados, reubicaciones y otras acciones de personal deben responder a necesidades empresariales y estar debidamente justificadas. La rotación no debe ser utilizada injustificadamente como mecanismo para reubicar al personal sin un criterio técnico y en áreas, en las cuales sus conocimientos y experiencias no van a ser aprovechadas.

12. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS OFICMA S.A DE C.V.



CONTENIDO

Nº	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS.....	1
3.	ALCANCES.....	2
4.	GESTIÓN COMO DEPARTAMENTO.....	3
5.	RECLUTAMIENTO.....	4
5.1.	GENERALIDADES.....	4
5.2.	PROCESO.....	5
6.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	7
6.1.	GENERALIDADES.....	7
6.2.	PROCESO.....	8
7.	CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	12
7.1.	GENERALIDADES.....	12
7.2.	PROCESO.....	13
8.	INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	14
8.1.	GENERALIDADES.....	14
8.2.	PROCESO.....	15
9.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
9.1.	GENERALIDADES.....	17
9.2.	PROCESO.....	18
10.	CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	19
10.1	GENERALIDADES.....	19
10.2	PROCESO.....	20
11.	REMUNERACIÓN DE PERSONAL.....	24
11.1.	GENERALIDADES.....	24
11.2.	PROCESO.....	25
12.	SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL.....	26
12.1.	GENERALIDADES.....	26
12.2.	PROCESO.....	27
13.	MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL.....	28
13.1.	GENERALIDADES.....	28
13.2.	PROCESO.....	29
14.	PLANES DE CARRERA INTERNOS.....	32
14.1.	GENERALIDADES.....	32
14.2.	PROCESO.....	33
15	AUTORIZACIONES.....	35

1. INTRODUCCIÓN

Recursos Humanos es un área que tiene como responsabilidad primordial administrar eficientemente el capital humano que integra a OFICMA S.A de C.V. El propósito elemental de la elaboración del manual de procedimiento es ejecutar lineamientos o correcciones de las actividades de la gestión del talento humano de la empresa, que favorecerá en un futuro a un correcto manejo de las funciones, por medio de seguidos controles, monitoreo y constante actualización de sistemas, estructuras, reglas y políticas de procedimientos en el departamento.

Este manual presenta en forma conceptual y descriptiva la secuencia ordenada de los procedimientos realizados en el departamento de Recursos Humanos, lo que permite aumentar la capacidad de coordinación y el mejoramiento continuo de la gestión del ciclo de vida laboral de los trabajadores, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, administración y la elaboración de la nómina correspondiente, procurando la permanencia de la organización con el fin de optimizar la calidad y eficiencia del trabajo.

Es conveniente que el presente manual sea revisado anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien cuando exista una modificación de la misma con relación a la estructura organizacional, aprobación y muy importante autorizada por la gerencia general de la empresa.

2. OBJETIVOS

✓ Administrar el capital humano de OFICMA S.A de C.V, con el fin de optimizar la inversión que se realiza en el personal mediante el uso de los procesos administrativos y tecnológicos. En este marco, el presente documento tiene como propósito otorgar lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de la administración del personal, con el fin de que estos procesos se desarrollen de forma óptima de acuerdo a las funciones, responsabilidades, autoridad y facultades que la integran.

✓ Proveer de personal capacitado a las diferentes áreas de la empresa, coordinando el uso racional y eficiente de los Recursos Humanos, así como conducir con eficacia la política de administración que permita el desarrollo integral del personal mediante una capacitación de calidad en todos los niveles.

✓ Contar con un sistema de administración del personal que garantice los derechos de los trabajadores y propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, contribuyendo a la obtención de los objetivos y metas organizacionales; se busca el reconocimiento por su eficiencia y su capacidad de garantizar colaboradores competentes y honorables, con estabilidad, perspectiva de crecimiento y servicio.

3. ALCANCES.

- ✓ El actual manual será para el cumplimiento del personal de Recursos Humanos, así como para el personal de la empresa OFICMA S.A de C.V. que realice las funciones relacionadas con las actividades detalladas dentro de los procedimientos a seguir que se describen en el manual.
- ✓ Optimizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, según las necesidades existentes.
- ✓ Fomentar la capacitación y evaluación continua del desempeño integral de los trabajadores.
- ✓ Promover los valores organizacionales y el fortalecimiento de las relaciones laborales para propiciar un clima de armonía y de bienestar social.
- ✓ Gestionar los procesos administrativos de los trabajadores y documentarlos.
- ✓ Determinar las percepciones y deducciones del personal con base en la información documentada para la elaboración de la nómina correspondiente.

4. GESTIÓN COMO DEPARTAMENTO.

Nombre: Departamento de Recursos Humanos

Este departamento se encarga de realizar todas las gestiones o funciones de la organización que consiste en dirigir, organizar, planificar y controlar el personal con el fin de cumplir los objetivos específicos

Introducción: El departamento es el delegado de cumplir las funciones administrativas en la selección del personal desde el reclutamiento o llamado del mismo hasta selección del personal calificado que cubre con las expectativas del cargo a desempeñar.

Organización: El departamento está conformado por:

Líder de Recursos Humanos, auxiliar I, auxiliar II.

Funciones Básicas:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Contratación
- ✓ Inducción
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Capacitación
- ✓ Compensación.
- ✓ Seguridad e higiene ocupacional,
- ✓ Motivación y clima laboral.
- ✓ Planes de carrera internos.

Dependencia del departamento:

Dependerá directamente de los gerentes y el encargado de la unidad podrá tomar sus propias decisiones en la contratación de personal de su área (función tipo lineal), lo cual será necesario porque será una nueva forma de gestión dentro de la empresa.

Desarrollo organizacional.

Desempeña función staff, asesorando a los otros supervisores y encargados, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, enviando los resultados solicitados para que decidan a quién contratar.

5. RECLUTAMIENTO.

5.1. GENERALIDADES.

Generales: De su correcta realización dependerá el éxito, puesto que si se contratan candidatos no capacitados, el reclutamiento no será satisfactorio. A mayor número de candidatos reclutados potencialmente calificados para desempeñar un puesto, aumentan las posibilidades de encontrar al candidato idóneo. Como parte del control de la unidad de Recursos Humanos, se debe crear una base de datos de empleados activos, pidiendo el currículum vitae a las áreas que los archivan actualmente, posteriormente se solicitará a los colaboradores actualización de datos.

Responsabilidad: El proceso de reclutamiento de personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

Documentación interna:

Para el reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo se utilizará la siguiente documentación para recopilar información y realizar el control respectivo:

1. Requisición de personal.
2. Verificación de Referencias Personales.
3. Cuadro Comparativo de candidatos, preselección.
4. Guía del entrevistador.
5. Calificación de candidatos en la entrevista personal.
6. Comparación de candidatos, selección final.

Puntos claves:

- ✓ El puesto de trabajo a cubrir.
- ✓ El requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto.
- ✓ La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

5.2. PROCESO.

5.1. RECLUTAMIENTO INTERNO:

La Dirección Administrativa procederá a comunicar por correo electrónico el perfil de la persona que se requiere a todo el personal administrativo y de proyectos de la empresa sin excepción. La información a difundirse deberá contener lo siguiente:

- ✓ Dirección a la que pertenece el cargo vacante cargo
- ✓ Lista de los principales deberes y responsabilidades del puesto.
- ✓ Requisitos exigidos por el puesto de trabajo:
 - ✓ Escolaridad
 - ✓ Experiencia conocimientos habilidades técnicas
 - ✓ Habilidades especiales
 - ✓ Otras.

Luego de cinco días laborables desde la fecha de la comunicación realizada, el departamento de Recursos Humanos contará con una base de datos, que en caso de no obtener una terna para tal efecto (mínimo tres personas), se procederá a realizar el reclutamiento externo.

5.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO.

En el caso de no contar con candidatos internos que se ajusten al perfil requerido y expectativas del candidato, se procederá al reclutamiento externo de personal.

Para el reclutamiento del personal externo, la dirección de Recursos Humanos procederá a publicar en los medios de comunicación virtuales y redes sociales de mayor utilización en el país, el perfil profesional solicitado y los requerimientos de escolaridad, conocimientos, experiencia laboral y otros datos inherentes al cargo.

Luego de cinco días laborables desde la fecha de la publicación escrita, el departamento de Recursos Humanos contará con una base de datos, (mínimo tres candidatos) requisito para iniciar la fase de selección.

Del proceso de reclutamiento tanto interno como externo, la unidad de Recursos Humanos mantendrá la base de datos por:

1. Hojas de vida de los candidatos del proceso de reclutamiento llevado a cabo en OFICMA S.A de C.V.
2. Hojas de vida receptadas en la unidad de Recursos Humanos por postulantes externos.
3. La hoja de vida deberá contener como mínimo los siguientes datos de identificación:

Apellidos y Nombres completos.	Número telefónico fijo y celular.
DUI del aspirante.	Escolaridad: Título(s), Institución en la que los obtuvo.
Fecha de nacimiento.	Experiencia:
Licencia si posee.	Cargo (s) desempeñados, nombre de la empresa o institución, períodos laborados.
Dirección Domiciliaria.	Referencias de trabajo y personales.

- 4- En el reclutamiento interno como externo, se tiene que realizar la divulgación de la plaza vacante, para el reclutamiento interno se realiza por medio de correo electrónico, en el caso de reclutamiento externo se utilizarán los medios de redes sociales, bolsas de trabajo en línea y medios de comunicación virtual. Se aplica un modelo de anuncio profesional que contenga todos los requisitos solicitados.
- 5- Para la recepción de la información requerida de los aspirantes, se utilizarán 2 correos designados exclusivamente para este proceso, y que servirá para generar la base de datos que se manejará por medio digital, creando una carpeta en escritorio donde se guardará:
 - ✓ Hojas de vida por orden alfabético.
 - ✓ Crear un libro en Excel que sirva como base de datos.
 - ✓ Seleccionar los perfiles idóneos para cada puesto requerido.
 - ✓ Tener constante actualización de base de datos.

6. SELECCIÓN DE PERSONAL

6.1. GENERALIDADES.

Generales: De su correcta realización dependerá el éxito de la empresa, puesto que 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. Su objetivo principal 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 la empresa.

Responsabilidad: El proceso de Selección de personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

Documentación interna:

Para el reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo se utilizará la siguiente documentación para recopilar información y realizar el control respectivo:

1. Requisición de personal.
2. Verificación de Referencias Personales.
3. Cuadro Comparativo de candidatos, preselección.
4. Guía del entrevistador.
5. Calificación de candidatos en la entrevista personal.
6. Comparación de candidatos, selección final.

Puntos claves:

- ✓ El puesto de trabajo a cubrir.
- ✓ El requerimiento de personal, las exigencias, características profesionales y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto.
- ✓ La información que deben conocer los candidatos con respecto de los beneficios económicos que ofrece el puesto.

6.2. PROCESO.

La unidad de Recursos Humanos será responsable de la discreción en el manejo de la información confidencial respecto de los candidatos y personal seleccionado, además garantizará la objetividad y equidad para actuar con madurez de criterio y evitar que factores externos o asuntos personales.

A) PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN.

1. La selección se iniciará con la preselección de aquellos candidatos que se ajusten al perfil profesional solicitado.
2. Para que esta etapa sea efectiva es necesario primero comparar las características exigidas por el cargo a desempeñar y las que poseen los candidatos.
3. La unidad de Recursos Humanos deberá revisar, analizar y evaluar el expediente formado, obtenido a través del reclutamiento, para desestimar aquellos candidatos que no se adaptan al perfil y elegir únicamente aquellos que se consideran indicados para el puesto.
4. Una vez que se han descartado ciertos candidatos por no presentar el perfil mínimo requerido, la unidad de Recursos Humanos procederá a verificar e investigar la información proporcionada por el aspirante.
5. La unidad de Recursos Humanos procederá a determinar la calidad del aspirante en el orden personal y profesional, demostrado en cargos ocupados en otras instituciones, para lo cual se pondrá en contacto en aquellas empresas en dónde laboró.
6. Solicitar al aspirante, la documentación original que respalde la información presentada en la hoja de vida para ser certificada.
7. De los resultados obtenidos, se citará a los aspirantes para las entrevistas respectivas por la unidad de Recursos Humanos, independientemente del número de personas que se tenga para elegir y del puesto que se pretenda cubrir, deben realizarse en privado, sin prisas e interrupciones y en un ambiente de confianza para que el aspirante se sienta cómodo.

8. Entrevista preliminar: Durante la entrevista debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato esta consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a tres preguntas generales:

- ✓ ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ✓ ¿Está interesado el candidato en formar parte de la Familia OFICMA S.A de C.V.
- ✓ ¿Cumple con el perfil para integrarse al equipo?

8.1- Preparación de la Entrevista: El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. La preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante, una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

8.2- Creación de un ambiente de confianza: La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la empresa y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

8.3- Recomendaciones al entrevistador:

- ✓ Inicie con preguntas sencillas.
- ✓ Evite las interrupciones.
- ✓ Aleje documentos ajenos a la entrevista.
- ✓ Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

8.4- Intercambio de información: Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas.

- 8.5- Terminación:** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.
- 8.6- Evaluación:** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.
9. Los candidatos serán citados por teléfono, para aplicar las pruebas de conocimiento y psicológicas que buscan medir el grado de comprensión del aspirante, respecto de cualquier temática inherente a la naturaleza del cargo vacante así como su personalidad y comportamiento.
- ✓ Los test psicológicos y generales los realizará el encargado de selección quien tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar la vacante.
 - ✓ Los test de conocimiento lo realizarán el encargado del área que solicita el nuevo empleado tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar la vacante.
10. De los resultados obtenidos se determinarán tres opciones en orden a la valoración obtenida en todo el proceso, esta información será entregada a los encargados de área y proyectos para que proceda con la entrevista y selección final.
11. La unidad de Recursos Humanos asesorará al encargado del área solicitante sobre la información obtenida de los candidatos para que se inicie la segunda entrevista.
12. La selección final del candidato, de una terna de tres personas, estará a cargo de la persona responsable del área o proyecto, la que realizará una entrevista a los tres candidatos. El encargado del área o proyecto informará por medio de correo electrónico o memorándum la decisión tomada en la selección.

12.1- Entrevista de selección: Consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe Inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante.

El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas específicas:

- ✓ ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto?
- ✓ ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

12.2- Deberá cumplir la entrevista aplicando las 5 etapas de la entrevista aplicada por la unidad de Recursos Humanos:

- ✓ Preparación del entrevistador (El entrevistador deberá haber revisado la información del solicitante y la evaluación preliminar y realizada por la Dirección de Recursos Humanos)
- ✓ Creación de un ambiente de confianza
- ✓ Intercambio de información (El entrevistador deberá concentrarse en detalles específicos del puesto y profundizar en la preparación técnica o especializada del candidato, requerida para el puesto)
- ✓ Terminación
- ✓ Evaluación (Deberá entregar por escrito o vía correo electrónico, la evaluación del candidato a la unidad de Recursos Humanos).

13. La unidad de Recursos Humanos comunicará al candidato elegido y establecerá una reunión con el candidato para acordar la remuneración, las condiciones de trabajo, los beneficios y las obligaciones que sirva de base para elaborar el contrato de trabajo.

14. Luego al nuevo empleado se le dará información que necesita para integrarse fácilmente en la asociación.

15. Resultados y retroalimentación: El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

7. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

7.1.GENERALIDADES.

Generales: Este proceso consistirá en formalizar la futura relación de trabajo, con base a las leyes de El Salvador, entre el nuevo trabajador y la empresa, para pactar los intereses, derechos y obligaciones de ambos.

Responsabilidad: El proceso de contratación de personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

Documentación interna:

Contrato de trabajo: El contenido del contrato identificará las partes involucradas y deberá incluir en sus cláusulas, el objetivo del servicio contratado; el plazo del contrato que deberá expresar explícitamente las funciones por las que se contrata a la persona; la remuneración, la cual será en dólares, como moneda de curso legal u otra, cuando así se especifique; las fechas de pago de su salario, la forma de pago por laborar tiempo extraordinario, las prohibiciones, derechos, obligaciones, prestaciones legales, leyes aplicables y las firmas respectivas del encargado de Recursos Humanos y el trabajador.

Políticas de contratación de personal.

- ✓ No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través del departamento de Recursos Humanos.
- ✓ No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente.
- ✓ Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la empresa y que renuncie de manera voluntaria.
- ✓ No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo, ni mismo departamento y que no tengan relación alguna de trabajo, así como de preferencia horario diferente.
- ✓ No se contratará personal que no presente documentación legal que avalen su honestidad (Antecedentes penales y solvencia de la PNC)

7.2. PROCESO.

- 1- Este proceso tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre OFICMA S.A de y el candidato seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratarlo y termina con la firma del contrato por ambas partes.
- 2- El jefe inmediato del nuevo colaborador envía notificación de contratación manifestando la fecha de contratación y duración del contrato
- 3- La modalidad del contrato de trabajo habría sido determinada previamente en el requerimiento de personal y acordado con el candidato elegido.
- 4- El departamento de Recursos Humanos solicita al nuevo colaborador presentar copia de los siguientes documentos:
 - ✓ DUI, NIT, ISSS y AFP.
 - ✓ Títulos académicos.
 - ✓ Solvencia PNC y Antecedentes penales.
 - ✓ Exámenes médicos general de orina, heces, sangre, tórax.
 - ✓ Una fotografía reciente.
 - ✓ Apertura cuenta de banco asignado para realizar depósito de planilla.
- 5- Recursos Humanos revisa los documentos requeridos al colaborador verificando que estén completos para archivar en su expediente respectivo.
- 6- La unidad de Recursos Humanos elaborará el contrato escrito en dos ejemplares (original y copia), que será entregada al nuevo empleado para su revisión y firma.
- 7- El contrato de trabajo firmado por las partes deberá ser legalizado en el ministerio de Trabajo en forma inmediata a la fecha de contratación.
- 8- Una copia del contrato reposará en la carpeta personal del individuo y otra se entregará al contratado.
- 9- Finalmente se le da ingreso a la planilla laboral de OFICMA, ISSS, AFP e INSAFORD.
- 10- Validar y verificar que el expediente del empleado este completo y archivar.
- 11- Finalización del proceso.

8. INDUCCIÓN DE PERSONAL.

8.1.GENERALIDADES.

Generales: Al haber realizado la selección del nuevo empleado, habiendo acordado las compensaciones y beneficios que recibirá, se le debe socializar, es decir, integrar a OFICMA S.A de C.V.

Responsabilidad: El proceso de inducción de personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Cuando es necesario:

La inducción tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. La inducción comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le programa información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendido.

Objetivos de la inducción:

- ✓ Conocer el puesto de trabajo y las relaciones directas con su trabajo, sus funciones y personal con que deberá relacionarse en sus rutinas diarias.
- ✓ Conocer sus deberes, obligaciones, atribuciones y derechos, así como los límites del cargo, esto incluye ser presentado a todo el personal de la empresa que tiene relación con su ambiente laboral.
- ✓ Dar la bienvenida oficial y revisar en conjunto las condiciones de remuneración en que entra a la empresa, sus horarios, beneficios y reglamento interno.
- ✓ Dejar en claro todos los aspectos relacionados con las fechas de pago, las metas y objetivos que estén asociadas a su remuneración, los beneficios y la forma de usarlos y todo lo inherente a su permanencia en la empresa.

8.2.PROCESO.

1. Se estima que el tiempo para desarrollar la inducción dependerá del puesto y la complejidad de este, se recomiendan 2 días.

DIA I:

2. Inicia una vez contratado el nuevo empleado y termina al momento en que el nuevo colaborador conoce la información básica de la empresa y de su área de trabajo.
3. Se hace el recibimiento del nuevo trabajador, dándoles la bienvenida a la organización, donde la unidad de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.
4. Se entrega el manual de bienvenida explicando su contenido.
5. Desarrollo del contenido del manual: Presentación general de la empresa, por medios audiovisuales, indicándole la historia, misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, se le puede entregar un manual de inducción.
6. Desarrollo de actividades convivenciales (Dinámicas de integración).
7. Desarrollo de la agenda de inducción.
 - ✓ Seguridad ocupacional.
 - ✓ Reglamento interno de trabajo.
 - ✓ Políticas.
 - ✓ Cultura organizacional.
 - ✓ Otros.

DIA II:

8. Se traslada al nuevo empleado con la persona que será su jefe inmediato.
9. El jefe inmediato y una persona de la unidad de Recursos Humanos deben llevar al nuevo empleado a presentarlo con los compañeros de trabajo de todos los niveles que se encuentren presentes.
10. Hacer un recorrido para que conozca las instalaciones de la empresa, oficinas y proyectos.

11. Se deja al trabajador con el jefe inmediato, quien le indicará las funciones y responsabilidades que tendrá, así como la relación con los demás departamentos de la empresa. Se realizará de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- ✓ Indagar y preparar al trabajador
- ✓ Demostrar las tareas que tiene que realizar
- ✓ Ensayar la ejecución de las operaciones
- ✓ Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
- ✓ Estimular la participación

HERRAMIENTA:

Se debe proporcionar al nuevo elemento un manual de inducción el cual contenga los siguientes aspectos:

- ✓ Información de la empresa.
- ✓ Políticas de personal.
- ✓ Condiciones de la contratación.
- ✓ Beneficios laborales y prestaciones.
- ✓ Días de descanso.
- ✓ El trabajo a desempeñar.
- ✓ Forma y días de pago.
- ✓ Estructura de la empresa.
- ✓ Ubicación de los servicios.
- ✓ Medidas de emergencia.
- ✓ Equipo de seguridad e higiene ocupacional.
- ✓ Otros aspectos de importancia.

Se debe implementar una etapa de evaluación y seguimiento de las actividades de inducción para determinar si es verdaderamente efectivo y si se necesita una retroalimentación. Esto se hace ya cuando el empleado está laborando y será la unidad de Recursos Humanos la encargada de este seguimiento.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

9.1.GENERALIDADES.

Generales: Consiste en verificar las cualidades de un empleado en un puesto de trabajo y es una técnica de administración aplicable en toda actividad humana dentro de las empresas. El desempeño deberá medirlo el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por la unidad de Recursos Humanos. Para el efecto se propone utilizar el método 90°, porque se considera más conveniente para el empleado y la realidad de la empresa.

Responsabilidad: El proceso de evaluación de personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Método de evaluación entrevista.

La forma de llevarlo a cabo será anual y cuando la unidad de Recursos Humanos lo considere conveniente, deberá hacerse una evaluación al empleado por parte del personal de su entorno. De la evaluación del desempeño dependerá en gran medida el desarrollo y futuro del colaborador dentro de la empresa, es decir, la base para determinar los ascensos, traslados, aumentos de salarios y beneficios adicionales.

La evaluación del desempeño, mediante la metodología de 90 grados, se caracteriza porque el desarrollo de la misma se realiza mediante una entrevista, dirigida por el jefe inmediato de cada trabajador.

Dentro de los beneficios de este método resalta la retroalimentación, ya que se generan las condiciones adecuadas para indicarle al subalterno como ha sido su desempeño en el puesto de trabajo y como ello incide al logro de los objetivos del departamento, unidad o de la subgerencia, según sea el caso.

Explicados los objetivos de la evaluación de desempeño, se deberán valorar todos y cada uno de los factores de evaluación, teniendo cuidado de no dejarse llevar por posibles prejuicios del evaluado, sean negativos o positivos.

9.2.PROCESO.

1. Inicio del proceso.
2. El Departamento de Recursos Humanos, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño, en lo relacionado a los factores funcionales para cada puesto tipo, acorde a los descriptores de puestos.
3. El Departamento de Recursos Humanos, informa al personal sobre: Explica la metodología para la Evaluación del Desempeño y el período para realizar la evaluación del desempeño.
4. Las unidades organizativas, realizan la evaluación del desempeño para cada uno del personal inmediato a su cargo, utilizando el formulario "Evaluación del Desempeño"
5. Las Unidades Organizativas, una vez llenado el formulario "Evaluación del Desempeño" lo envían en original al departamento de Recursos Humanos.
6. El departamento de Recursos Humanos, consolida la información y elabora informe de Evaluación de desempeño, para ser presentado a la Gerencia Administrativa y a la Gerencia General.
7. El departamento de Recursos Humanos, consolida la información referente a la detección de capacitaciones, para ser considerada en la elaboración de dicho plan anual.
8. El Departamento de Recursos Humanos, Resguarda la evaluación original en el expediente de personal, correspondientemente.
9. Fin del Proceso.

10. CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

10.1. GENERALIDADES.

Generales: La capacitación del personal es un sistema permanente y continuo, comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, para lograr cambios significativos. La capacitación ayuda a conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto, elevar la moral de la fuerza laboral, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa y a obtener una mejor imagen.

Responsabilidad: El proceso de capacitación de personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Importancia:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos si no han sido actualizados.

Beneficios esperados de las capacitaciones:

- ✓ La capacitación estimula, por lo que un personal estimulado, da mejores resultados.
- ✓ Genera mayor rentabilidad para la organización debido a que el personal está mayormente preparado y capacitado.
- ✓ Mejora enormemente las actitudes que poseen los empleados.
- ✓ El personal se transforma positivamente al identificarse con todas las metas, objetivos y políticas de la organización.
- ✓ Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la empresa y de los colaboradores.

10.2. PROCESO.

A) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Es un proceso para identificar la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen, de lo que deberían saber y hacer, en el contexto de los objetivos planteados por OFICMA S.A de C.V.

Este proceso inicia con una articulación clara de la estrategia operativa de la empresa y sus necesidades, los pasos son:

1. Identificar las principales tareas que realizan los empleados de la empresa (área administrativa y operativa), detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para analizar competencias asociadas a los servicios y resultados actuales de sus equipos de trabajo.
3. Determinar por medio de la unidad de Recursos Humanos, el porcentaje de desarrollo de las competencias esenciales para cada puesto de trabajo.
4. El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
5. Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

Para obtener beneficios en la capacitación laboral administrativa como operativa y por la naturaleza de la empresa, el tipo de necesidad de capacitación requerida es preventiva y se sugiere el método de diagnóstico de necesidad de capacitación con base en el desempeño. Los aspectos que deberán medirse en los colaboradores de la empresa, como referencia para aplicar el diagnóstico, entre otros, son:

- ✓ Creatividad.
- ✓ Cumplimiento de objetivos.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Innovación.

De los resultados obtenidos, la unidad de Recursos Humanos analizará lo informado por los encargados, los beneficios cuantitativos y cualitativos alcanzados, presentando a los directores, el diagnóstico de las necesidades localizadas en el o los empleados, informando a la vez el costo del capacitador que se requiera.

B) DETALLE DE LA ETAPA DE CAPACITACIÓN:

- ✓ Dar capacitación específica de las actividades que ha de desarrollar el nuevo empleado.
- ✓ La unidad de Recursos Humanos deberá contar con la base de datos de los empleados, y con la descripción de todos los puestos laborales de la empresa, para establecer cuáles son los tipos de capacitación que dará, la frecuencia con que los empleados la requieren y los lugares donde la recibirán.
- ✓ El objetivo del proceso de capacitación es promover el desarrollo integral del personal de la empresa, a través de cursos que lleven al mejoramiento de los procesos en el área de Recursos Humanos y el logro de la misión y visión.
- ✓ Debido a la actividad principal de la empresa, para la capacitación especializada de temas que no son manejables internamente, será necesaria la contratación de empresas o capacitadores con excelente prestigio y alta calidad.
- ✓ Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo, utilizando el método con base en el desempeño, el cual proveerá información relevante.
- ✓ La capacitación por la naturaleza de la empresa debe incidir en el personal, además de cumplir con sus actividades principales, que alcancen los objetivos establecidos, apoyándose en métodos confiables de evaluación de desempeño.
- ✓ La unidad de Recursos Humanos, junto con los encargados de áreas, llevarán al día una guía de capacitación, la cual es aplicable a todo el personal de la empresa.
- ✓ Fomentar charlas y simulacros de seguridad.

C) PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

La detección de necesidades de capacitación debe indicar qué se debe enseñar, quién la debe recibir, cuándo, dónde, cómo se debe iniciar y quién instruirá.

El programa de capacitación debe contener:

- a) ¿Cuál es la necesidad de la capacitación?
- b) ¿Área donde fue determinada según el diagnóstico?
- c) ¿Cuál es la causa?
- d) ¿Cómo se resolverá?
- e) ¿Son necesarias las medidas gerenciales para solucionarlas?
- f) ¿La necesidad es temporal o es permanente?
- g) ¿Cuántas personas requieren capacitación?
- h) ¿Cuánto tiempo se requiere para la capacitación?
- i) ¿Cuál es el costo aproximado de la capacitación?
- j) ¿Quién realizará la capacitación?

La etapa final del programa consiste en la evaluación de los resultados obtenidos y debe incluir la evaluación de su eficiencia, considerando si la capacitación ha producido los cambios planeados en la conducta de los empleados y verificando a la vez que los resultados obtenidos tengan relación con el logro de las metas de la asociación. Se basa en los siguientes aspectos:

INTERNOS

- ✓ Determinar por cada supervisor de área hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento, actitud y habilidad de los empleados.
- ✓ Los resultados o mejoras medibles para los empleados de campo, traducidos en menos rotación de personal, despidos y menor riesgo de accidentes.
- ✓ Aumento de la eficacia organizacional.
- ✓ Mejoramiento del clima organizacional.

EXTERNOS.

- ✓ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- ✓ Facilidad en los cambios y en la innovación.
- ✓ Aumento de la eficiencia de OFICMA S.A de C.V.

Para evaluar estos aspectos y determinar si la inversión es financiera y socialmente rentable, se deberá recolectar información previa a la capacitación, asociada a los resultados que se desean obtener, se deberá capacitar a un grupo de personas y luego se recolectará información posterior a la capacitación.

Los resultados obtenidos se compararán con otro grupo de empleados que desarrollen el mismo trabajo y no hayan recibido la capacitación.

Esto dará elementos importantes del proceso de capacitación tales como:

- ✓ Si los empleados valoraron la capacitación recibida.
- ✓ Se desarrollaron los objetivos y acciones aprendidas durante el proceso
- ✓ Transfieren a sus actividades laborales los conocimientos y habilidades adquiridos.
- ✓ Impacto operacional, el cual es expresado en mayor rendimiento, ganancias, cero accidentes o lo que pretenda la empresa.



11. REMUNERACIÓN DE PERSONAL.

11.1. GENERALIDADES.

Generales: La retribución es uno de los incentivos más importantes para todos los empleados, y su metodología de cálculos, beneficios deben ser debidamente estructurados por el departamento de Recursos Humanos, el sistema retributivo debe de estar apegado a la búsqueda de personal de alto desempeño, de personal que busca permanentemente mejorar sus competencias técnicas y conductuales.

Responsabilidad: El proceso de remuneración del personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y el área de finanzas.

La retribución ha de estar basada en tres aspectos fundamentales que son:

- ✓ Los aspectos subjetivos (la persona, su categoría): A ello se destinan las retribuciones básicas, es decir, el importe del sueldo y/o salario que remunera la categoría y la antigüedad del colaborador o empleado.
- ✓ Los aspectos objetivos del puesto de trabajo, (las funciones): Aquí encontramos la parte principal de las denominadas retribuciones complementarias, o sea el complemento de destino, correspondiente al nivel del puesto que se desempeñe y el complemento específico, destinado a retribuir las condiciones particulares de algunos puestos de trabajo en atención a su especial dificultad técnica, dedicación, responsabilidad, incompatibilidad y peligrosidad.
- ✓ Los aspectos de desempeño: A ello se dirige el complemento de productividad, destinado a retribuir el rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el empleado realice su trabajo con alto nivel de servicio, genera un ambiente participativo, es capaz de cumplir con las responsabilidades asignadas mejoras, propuestas sobresalientes que sean a beneficio de la empresa, es importante contar con incentivos adicionales para efectos de cálculos de la retribución.

11.2. PROCESO.

- ✓ La administración de sueldos y salarios del personal están a cargo de la asistencia de la unidad de finanzas, no obstante, la unidad de Recursos Humanos, estará capacitada para administrar por medio de procedimientos, la remuneración que reciben todos los empleados a cambio del desempeño de sus tareas.
- ✓ Para el adecuado control de la remuneración básica (Salario mensual), la unidad de Recursos Humanos seguirá basándose fundamentalmente en las leyes laborales del país y propondrá procesos para mantener estructuras salariales equitativas en la empresa, proporcionando motivación al personal por medio de incentivos salariales y otros beneficios.
- ✓ Ante esta situación, se propone un nuevo criterio en el sistema de remuneración y consiste en dejar a un lado la evaluación tradicional de los cargos existentes y que sean las personas que por medio de sus contribuciones ofrezcan a la asociación una mejor retribución.
- ✓ Para el efecto, los esfuerzos de la unidad de Recursos Humanos estarán orientados a que existan salarios compatibles dentro de la empresa y que sean paralelos a los del mercado laboral (equilibrio externo) y a la vez, se evaluará al recurso humano y se hará una nueva clasificación de los cargos existentes (equilibrio interno), por medio de las destrezas y conocimientos.
- ✓ Considerando que el encargado de la unidad de Recursos Humanos tendrá el poder de decisión en aspectos de tipo estratégico, recomendará a los gerentes y de acuerdo a la situación financiera, la implementación de las políticas salariales que compensen la inversión realizada.

12. SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL.

12.1. GENERALIDADES.

Generales: Las actividades que realiza la empresa, pueden generar diversos factores de riesgo concernientes a la higiene, seguridad ocupacional y bienestar del personal, aspectos sobre los cuales se deben aplicar medidas que disminuyan los posibles daños a la salud, riesgos laborales, accidentes laborales, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, o porque no hasta daño ecológico o pérdida económica.

Responsabilidad: La Seguridad e Higiene Ocupacional del personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Objetivos de la Seguridad Laboral:

- ✓ Orientar a los empleados sobre la importancia que tiene la seguridad e higiene ocupacional en el trabajo tanto para ellos como para la empresa.
- ✓ Fomentar y divulgar los diversos aspectos relacionados con la seguridad e higiene ocupacional en el trabajo.
- ✓ Regular el uso de maquinaria, equipo y herramientas con el propósito de evitar accidentes de trabajos.
- ✓ Evitar que los empleados cometan actos inseguros en el desempeño de su trabajo.
- ✓ Que los empleados conozcan las obligaciones legales que deben cumplir en materia de prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- ✓ Identificar y corregir todos aquellos actos que constituyan una prohibición en seguridad e higiene industrial.
- ✓ Estimular a todo el personal y velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones vigentes y las que se emitan en el futuro y que tengan como finalidad disminuir el índice de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

12.2. PROCESO.

Con las leyes establecidas de seguridad ocupacional, OFICMA S.A de CV, por medio de la unidad de Recursos Humanos, debe establecer un plan de prevención de riesgos, y se vuelve indispensable la creación y legalización. Los aspectos relevantes que debe tener este plan son:

- ✓ Diagnóstico de las condiciones de trabajo y salud.
- ✓ Panorama de riesgos.
- ✓ Clasificación de los programas de riesgos.
- ✓ Valoración de los factores de riesgos.
- ✓ Perfil socio demográfico y epidemiológico.
- ✓ Análisis de panorama de factores de riesgo.
- ✓ Programas de salud ocupacional.
- ✓ Políticas de salud ocupacional.
- ✓ Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- ✓ Objetivos del programa de salud ocupacional.
- ✓ Recursos para la gestión del programa de salud ocupacional.
- ✓ Responsabilidad de la salud ocupacional en los distintos niveles jerárquicos.
- ✓ Sub programas de salud ocupacional.
- ✓ Cronograma de actividades.
- ✓ Avances e implementación del programa de salud ocupacional.
- ✓ Indicadores de seguimiento y control del programa de salud ocupacional.
- ✓ Comité paritario de salud ocupacional.

También se establece el manual de seguridad ocupacional el cual debe ser conocido por todos los colaboradores de la empresa.

13. MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL.

13.1. GENERALIDADES.

Generales: Se refiere a la capacidad con la que los líderes o encargados de la gestión del personal, mantienen implicados a sus empleados con el objetivo de sacarle el mayor partido a su rendimiento en pro de los objetivos empresariales que contempla OFICMA S.A de C.V.

Es un factor clave a la hora de conseguir que los trabajadores sean más productivos y adquieran un mayor compromiso con la empresa. Por lo que se trata de un elemento que se debe tener en cuenta a la hora de establecer una relación con los trabajadores y que debería guiar actuaciones determinadas para su fomento y desarrollo.

Responsabilidad: Las actividades de motivación laboral para el personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Enemigos de la motivación laboral:

- ✓ Falta de dirección
- ✓ Falta de confianza en la dirección
- ✓ Jefes controladores
- ✓ Retribución inadecuada
- ✓ Falta de flexibilidad
- ✓ Inseguridad laboral
- ✓ Trabajadores quemados
- ✓ Mal ambiente laboral
- ✓ El estrés, el mayor enemigo de la motivación laboral
- ✓ Personalizar los problemas
- ✓ Ausencia de futuro laboral
- ✓ Aburrimiento

13.2. PROCESO.

Para OFICMA S.A de C.V. se hace prioritario contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, un empleado motivado es más productivo, asiste a su trabajo más contento, aprovecha mejor el tiempo, así como los recursos que se le asignan e invierte todo el esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

Para poder generar una motivación adecuada en los colaboradores se debe aplicar los siguientes programas, técnicas y herramientas de motivación para colaboradores, con el objetivo de lograr un desempeño laboral exitoso, mejorar el clima organizacional y en la obtención de fidelidad, será una herramienta de reconocimiento a los empleados por el esfuerzo y la dedicación.

A) PROGRAMAS:

- ✓ **Premios de reconocimiento:** los colaboradores con mayor rendimiento laboral obtienen un reconocimiento especial en cartelería o felicitaciones verbales de parte de los jefes inmediatos.
- ✓ **Flexibilidad laboral:** Brindar días libres como el cumpleaños, los viernes por la tarde o un mediodía a elegir en la semana, y ofrecer la oportunidad de trabajo desde casa una vez por semana.
- ✓ **Equilibrio entre vida laboral y personal:** Impulsar a los colaboradores a que se retiren cuando termina la jornada laboral (para que no se queden tiempo de más terminando un trabajo).
- ✓ **Actividades de integración:** realizar actividades fuera de la empresa como torneos de fútbol, baloncesto, maratones, y dinámicas para los hijos de los colaboradores.
- ✓ **Actividades de capacitación:** Para llevar sus actividades de capacitación, OFICMA puede alquilar estancias o fincas para motivar a los colaboradores.

TÉCNICAS.

- ✓ **Cada quien en su lugar:** Se trata de que cada empleado desempeñe el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales, una persona que no está capacitada para realizar las actividades de cierta plaza, pronto se va desmotivar, esto puede deberse a que se sienta aburrido, sobre calificado o sus capacidades superan lo que se le pide; o por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para cumplir con los requisitos del trabajo.
- ✓ **Tomarlos en cuenta:** Periódicamente reunir al personal para establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, su participación activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.
- ✓ **Reconocimiento:** Brindar retroalimentación constante y reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas, esto consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena, hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la asociación y contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito.
- ✓ **Decirles que se espera de ellos:** Se debe planear futuro haciendo del conocimiento de los colaboradores, las expectativas que tienes de su trabajo para un período, incentivarlos con planes a largo plazo dentro de la asociación porque es estimulante para las personas, satisface su necesidad de seguridad y estabilidad.
- ✓ **Implementar políticas flexibles:** El trabajo flexible contribuye a una mayor productividad, y reduce costos por absentismo, rotación o descuidos, además genera colaboradores felices y comprometidos.
- ✓ **Cuidar su lugar de trabajo:** Se tiene que buscar la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo, los empleados se deben sentir cómodos desempeñando su trabajo, se tiene que considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar las funciones.

C) HERRAMIENTAS:

- ✓ **El dinero:** El trabajador ha de percibir que la empresa es consciente de su esfuerzo en el trabajo, que este se le reconoce y, por tanto, se le paga más. Posiblemente sea la principal herramienta para motivar a un empleado, más salario, más ganas de trabajar y de superarse a uno mismo en el puesto de trabajo.

- ✓ **El buen trato laboral.** Cuando los trabajadores desarrollan su trabajo en un clima laboral favorable, comunicativo y que potencia las relaciones humanas, estos se sienten más integrados con la empresa, son más felices y, por tanto, tienen mejor productividad.

- ✓ **Las expectativas de futuro.** Son esenciales para motivar a los empleados. Cuando el trabajador es consciente de que tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores, ya que sabe que estos pueden tener algún tipo de repercusión profesional que mejore su posición en la empresa.

- ✓ **El reconocimiento del trabajo:** La empresa debe tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, independientemente de la posición que ocupe, y es necesario recompensarlo de alguna manera.

- ✓ **Colaboración en el trabajo:** Es importante hacer que los colaboradores sean partícipes de los problemas de la empresa, se debe otorgar tareas de responsabilidad y delegar funciones, de esta forma, los trabajadores se sienten parte de OFICMA S.A de C.V. y son conscientes de que sus actuaciones son importantes y necesarias para el funcionamiento.

14. PLANES DE CARRERA INTERNOS.

14.1. GENERALIDADES.

Generales: La planeación de carrera laboral es un proceso sistemático y permanente en el que interviene en primer lugar la persona misma como responsable de su vida personal y profesional, pero que es útil contar con la asesoría especializada de alguien que le dé un espacio de reflexión y evaluación de los avances, cambios y logros de su carrera laboral.

Responsabilidad: El proceso de planes de carrera internos del personal administrativo y de proyectos de la Oficina Consultora para la Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

Integración:

Está integrado por dos aspectos: planeación de Recursos Humanos y planeación individual de carrera. La primera hace referencia los esfuerzos que realiza la institución para hacer la proyección del personal que requerirá a corto y mediano plazo; la segunda se refiere a la manera en que el individuo estructura su crecimiento dentro de la empresa con el apoyo de las diferentes áreas que integran la Coordinación General de Desarrollo Humano.

Los principales beneficios son:

- ✓ Permite cubrir las necesidades de Recursos Humanos de manera inmediata con personal capacitado.
- ✓ Aumenta el interés del trabajador por mantenerse actualizado y en constante capacitación.
- ✓ Aumenta la satisfacción e identidad del personal con la empresa.
- ✓ Facilita la detección de necesidades de capacitación y de desarrollo organizacional.
- ✓ Promueve la ubicación del personal en el puesto idóneo.
- ✓ Disminuye la incertidumbre del trabajador respecto a su trayectoria laboral.
- ✓ Reducción de costos de contratación de personal no apto para el puesto.
- ✓ Identificación del personal con la empresa.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

14.2. PROCESO.

Una forma de preservar el capital intelectual al interior de la empresa, es orientando a los colaboradores a emprender planes de carrera, identificando sus competencias y ubicándolos en los puestos de trabajo indicados para aprovechar todo su potencial; esto, además, se convierte en fuente de motivación y oportunidad para el crecimiento de la organización.

A- PROCESO DE DISEÑO DE PLANES DE CARRERA:

- ✓ Determinar las necesidades a futuro.
- ✓ Descubrir las capacitaciones a cubrir.
- ✓ Crear una ficha de cada empleado que contenga:
 1. Nombre del empleado o empleados.
 2. Edad.
 3. Nivel de estudios.
 4. Puesto que desempeña en la empresa.
 5. Puesto que podría desempeñar en el futuro.
 6. Antigüedad en la empresa.
 7. Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar.
 8. Necesidades de capacitación.
 9. Evaluación del desempeño.
- ✓ Clasificar cada colaborador por línea descrita del puesto a cubrir.
- ✓ Analizar puestos para determinar similitudes y diferencias entre ellos.
- ✓ Agrupar puestos con exigencias de comportamiento similares.
- ✓ Identificar trayectorias profesionales con puestos de las mismas categorías.
- ✓ Integrar el conjunto de redes de trayectoria en un mismo sistema.

B- PARA LA IMPLANTACIÓN CONVIENE TENER EN CUENTA ALGUNOS PUNTOS:

- ✓ Los Recursos Humanos contratados por la empresa pertenecen a la asociación. No son propiedad de una Unidad o Departamento determinado.
- ✓ Requiere del mando un auténtica Gestión de Personal, administrando, evaluando motivando y movilizand o Recursos Humanos.
- ✓ La profesionalidad que van a desarrollar tanto mandos como técnicos y comerciales, va a ser mayor, con lo que supone de oportunidad para el individuo y de riesgo para la empresa.
- ✓ La planificación de los Recursos Humanos internos no puede aislarse de la planificación de la entrada de nuevo personal.

C- QUE DEBE SER CONSIDERADO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE CARRERA INTERNO.

- ✓ Fortalezas, comportamientos, habilidades y conocimientos del colaborador.
- ✓ Áreas futuras de desarrollo.
- ✓ Necesidades del desarrollo específico en los próximos 12 y 18 meses.
- ✓ Próximas opciones de puestos en la asociación.
- ✓ Opción de carrera a largo plazo (3 a 5 años)
- ✓ Visión y deseos del empleado al plan de su carrera.

15. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO
AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

**MANUAL DE
PROVISION DE
PUESTOS
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
OFICMA S.A DE C.V.**



CONTENIDO

N°	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCION.....	1
2.	OBJETIVO.....	2
3.	ALCANCE.....	2
4.	RESPONSABILIDAD.....	2
5.	MARCO CONCEPTUAL.....	3
6.	DESARROLLO.....	6
7.	CONTRATACION DE PERSONAL.....	8
8.	INDUCCION DE PERSONAL.....	9
9.	AUTORIZACIONES.....	11

INTRODUCCION

El manual de provisión del talento Humano se constituye como un instrumento de apoyo en el desarrollo de la organización, para que la organización cuente con el personal idóneo para cada puesto de la estructura organizacional. El manual cuenta con los pasos necesarios para el proceso de reclutamiento y selección utilizando gestión por competencias.

El departamento de Recursos Humanos, será el encargado de velar por que los procesos establecidos en el manual se cumplan, persiguiendo la buena administración de las funciones del departamento para ayudar en los planes estratégicos de la organización.

Es importante resaltar que los procesos de provisión de talento humano es uno de los roles más importantes dentro del departamento de Recursos Humanos y se deben gestionar adecuadamente para garantizar el éxito de los planes organizacionales.

Para lograr este propósito, se presentan las políticas, normas, procedimientos e instrumentos fundamentales que orientan y conducen el Proceso de Provisión de Puestos, los que se apoyan en las funciones y competencias contenidas en el Manual de Descriptores de Puestos y el Manual de Planificación y Programación de los Recursos Humanos, con el fin de facilitar el conocimiento y la comprensión de cada puesto en la provisión.



1. OBJETIVO

Proveer el Recurso humano idóneo que cumpla con los requisitos, habilidades y experiencia del puesto o vacante a cubrir.

2. ALCANCE

El proceso inicia con la entrega de la requisición de personal a la Jefatura de Selección, Capacitación y desarrollo del personal, finalizando en la inducción del nuevo empleado.

3. RESPONSABILIDAD

3.1. Es responsabilidad del Titular: autorizar o denegar el requerimiento; autorizar el y el contrato del personal.

3.2. Es responsabilidad del gerente de Administración y Finanzas avalar el procedimiento y el requerimiento del personal.

3.3. Es responsabilidad de las Direcciones o Gerencias dar cumplimiento al proceso, así mismo exponer la necesidad de cubrir plaza vacante, gestionar su aprobación y asegurarse que se realice la inducción técnica en el puesto de trabajo.

3.4. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos; validar y velar por el cumplimiento del proceso.

3.5. Es responsabilidad de la Jefatura de Selección, Capacitación y Desarrollo del personal dotar a la Institución de personal idóneo y competente.

4. MARCO CONCEPTUAL

La Provisión de Puestos en la gestión de Recursos Humanos es uno de los procesos fundamentales, por medio del cual se seleccionan y contratan los recursos que poseen las mejores competencias para ocupar un puesto dentro del Ministerio de Salud, ingresar al servicio y hacer carrera. Es decir, comprende la selección, evaluación y contratación de las personas y finaliza con la inducción del recurso de nuevo ingreso.

En el contexto de la aplicabilidad del presente Manual, se conceptualizan los términos de selección, evaluación, contratación, inducción, puesto, plaza y planificación de Recursos Humanos; así como los requisitos de aplicación al puesto.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Conjunto de actividades que se realizan para la búsqueda, captación y selección de candidatos que concursarán a una plaza vacante, los que son obtenidos en el mercado laboral externo o, a lo interno de la institución, a través de diversos mecanismos y bancos de datos.

EVALUACIÓN

Proceso mediante el cual se examinan y comparan los documentos, entrevistas y/o pruebas practicadas a los candidatos en la selección, la que es realizada por el colaborador de Recursos Humanos, aplicando instrumento definido para dicho fin.

CONTRATACIÓN

Se trata de un acuerdo, oral o escrito, en el que dos o más partes se comprometen a cumplir una serie de condiciones. Lo más común es dejarlo por escrito, para asegurarse del cumplimiento del mismo.

INDUCCIÓN

Orientación e ilustración de los aspectos generales y específicos relativos a la empresa, normas, reglamentos y los temas puntuales relacionados con el desempeño, de las personas de nuevo ingreso o que asuman nuevas responsabilidades, con el propósito de facilitar su adaptación e integración. Motivación y compromiso.

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los Recursos Humanos comprende: Previsión de las posibles necesidades de la organización en materia de personal (por sus distintas categorías) Estudio del mercado laboral (mercado de trabajo cualificado) y programas de medidas para su "desarrollo". Análisis del sistema de trabajo de la organización.

PLAZAS

Número de puestos planificados y presupuestados

PUESTO

Conjunto de funciones, responsabilidades y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo, asignadas o delegadas por la Ley o por autoridad competente que requiere el empleo de una persona.

REQUISITOS DE APLICACIÓN AL PUESTO

CRITERIOS DE INGRESO

Los requisitos para optar a un puesto en cualquier unidad del Ministerio de Salud son los siguientes:

1. Ser salvadoreño.
2. Ser mayor de dieciocho años y menor de sesenta, al momento de la contratación.
3. Llenar los requisitos del perfil que requiere del puesto.
4. Aprobar el proceso respectivo de ingreso.
5. Estar física y mentalmente habilitado para el desempeño del puesto. Esta disposición no impide el ingreso a personas con capacidades diferentes, ni prestarse a ninguna forma de discriminación.

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

Cumplir con los requisitos de ingreso.

1. Haber aprobado y obtenido el mayor puntaje en las pruebas de ingreso.
2. Cumplir por lo menos con un 70% de los requisitos que se solicitan en la plaza.

CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN

La Selección y Evaluación, se realizará en base a los criterios de **conocimiento, capacidad y características personales**.

- **Conocimiento:** este criterio comprende el análisis y verificación de la formación y experiencia de las (los) candidatas (os), contenidas en el Currículum Vitae y documentación que lo certifica.
- **Capacidad:** este criterio procura evaluar las habilidades, destrezas y aptitudes específicas que se requieren de las (los) candidatas (os) que optan a un puesto, mediante pruebas técnicas y/o preguntas específicas.

- **Características personales:** este criterio procura evaluar las características de personalidad, interacción e interrelación, visión, iniciativa, entre otras, de las (los) candidatas (os) que optan a un puesto, realizada por medio de entrevistas.

5. DESARROLLO

5.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

5.1.1. Director o Gerente completa requisición de personal y gestiona autorización ante la Dirección de Administración y Finanzas y del Titular.

5.1.2. Autorizada la Requisición de personal, la Dirección o Gerencia solicitante entrega a Jefe de Recursos Humanos la requisición para que inicie el proceso de reclutamiento así:

- ✓ Con previa autorización se somete a concurso interno plaza vacante, el Jefe de Recursos Humanos informa del requerimiento para que el personal que cumpla con el perfil requerido exponga su interés de aplicar. Jefe de Recursos Humanos informa a la Dirección o Gerencia solicitante los candidatos interesados en aplicar en el proceso.
- ✓ Dirección o Gerencia solicitante evalúa perfil y experiencia del personal interesado en aplicar en proceso.
- ✓ Tomada la decisión de realizar el traslado o la promoción, se informa al jefe del empleado que será promovido.
- ✓ Jefe inmediato del empleado que será promovido, entrega a Jefe de Recursos Humanos memorando en el que informa el movimiento a realizarse.

- ✓ Persona asignada elabora acuerdo o resolución y se gestiona las firmas respectivas.
- ✓ Si no existen candidatos internos que cumplan con el perfil y competencias requeridas se procede con la búsqueda en banco de candidatos, en el caso de no contar con estos se continúa con la búsqueda por medio de fuentes externas.
- ✓ Jefe de Recursos Humanos entrega currículos vitae que cumplen con el perfil requerido a la Dirección o Gerencia que ha expuesto su necesidad de cubrir plaza.
- ✓ Director o Gerente evalúa currículos vitae e informa a Jefe de Recursos Humanos los candidatos que iniciaran el proceso, dan instrucciones de programar entrevista técnica. Posterior de la entrevista con el director o Gerente comunica que candidatos continuarán con el proceso.
- ✓ Jefe de Recursos Humanos desarrolla entrevista inicial.
- ✓ Colaborador de Recursos Humanos verifica referencias y realiza aplicación de pruebas Psicométricas.
- ✓ Colaborador de Recursos Humanos elabora y entrega reporte de evaluaciones, cuadro comparativo de los candidatos que han participado en el proceso a jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Jefe de Recursos Humanos revisa y entrega resultados a la Dirección o Gerencia solicitante.

- ✓ La Dirección o Gerencia solicitante, informa a Jefe de Recursos Humanos su decisión de realizar la contratación o de continuar con la búsqueda de otros candidatos.
- ✓ Jefe de Recursos Humanos contacta al candidato seleccionado e informa que será contratado.

6. CONTRATACION DE PERSONAL

6.1. Jefe de Recursos Humanos solicita a la persona a contratar presentar copia de los documentos siguientes:

- ✓ DUI, NIT, Carné de ISSS Y AFP
- ✓ Título de Bachiller, Universitario o Maestría.
- ✓ Diplomas de capacitaciones recibidas (indispensable).
- ✓ Presentar exámenes médicos general de orina, heces, sangre, tórax.
- ✓ Una fotografía reciente.
- ✓ Aperturar cuenta en banco asignado para realizar depósito de planilla.

6.2. Gerencia de Recursos Humanos elabora formulario de Información básica para nombramientos y contrataciones de personal.

6.3. Gerencia de Recursos Humanos elabora propuesta de plaza o nombramiento para ser presentada a la Gerencia Financiera. Y dicha propuesta deberá ser firmada por el titular para su aprobación.

6.4. Gerencia de Recursos Humanos recibe autorización de contratación e informa a colaborador de Recursos Humanos para que proceda en la elaboración de contrato y registrar información del empleado en el sistema de planilla.

6.5. Colaborador de Recursos Humanos revisa que los documentos requeridos al empleado estén completos y los entrega a colaborador de Registro y Control para que los archive en el expediente respectivo.

7. INDUCCION DE PERSONAL

7.1. Se estima que el tiempo para desarrollar la inducción dependerá del puesto y de la complejidad de este, dando inicio a este proceso de la siguiente forma:

- ✓ Se desarrolla Inducción general entregando manual de Bienvenida y se explica su contenido (misión, visión, valores, prestaciones, responsabilidades, deberes etc.
- ✓ Colaborador de Registro y Control archiva documentos en expediente del empleado.

7.2. El empleado deberá registrar en Agenda de Inducción:

- ✓ Cada una de las actividades que le son capacitadas
- ✓ Nombre de la persona que lo capacita
- ✓ Fecha y hora en que es realizada la capacitación

7.3. Al finalizar cada actividad la persona que ha realizado la capacitación firmara formulario de agenda de inducción.

7.4. Al finalizar proceso de inducción el empleado informara a Jefe inmediato y solicitara firma en agenda de inducción.

7.5. Empleado entregara agenda de inducción a Jefe de Recursos Humanos.

7.6. Jefe de Recursos Humanos verifica que la inducción se ha desarrollado de forma adecuada.

7.7. Jefe de Recursos Humanos entrega agenda de inducción a colaborador de registro y control.

7.8. Colaborador de Registro y Control archiva agenda de inducción en el expediente del empleado.

7.9. Gerente, jefe o persona asignada presenta al nuevo empleado realiza retroalimentación de aspectos generales de la Institución y le explica cuáles serán las funciones que competen al puesto, asigna a una persona con mayor experiencia para que le capacite.

AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO

AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

MANUAL DE PROVISIÓN DE PUESTOS



MANUAL DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

**MANUAL DE
BIENVENIDA
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
OFICMA S.A DE C.V.**



CONTENIDO

N°	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS DEL MANUAL.....	1
3.	CONTENIDO DEL MANUAL.....	2
4.	MENSAJE DE BIENVENIDA.....	4
5.	QUIENES SOMOS.....	5
6.	NUESTRA MISION.....	6
7.	NUESTRA VISION.....	7
8.	NUESTROS VALORES.....	8
9.	NUESTROS OBJETIVOS.....	9
10.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
10.1.	PRINCIPALES FUNCIONES.....	11
11.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	13
12.	CONDUCTA.....	14
12.1.	OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES.....	14
12.2.	PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES.....	15
12.3.	AMONESTACIONES DE LOS COLABORADORES.....	16
13.	JORNADA LABORAL.....	17
14.	PRESTACIONES.....	18
15.	MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	19
16.	AUTORIZACIONES.....	20

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de Bienvenida de la Oficina Consultora Para La Protección Del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, pretende dar a conocer a los empleados de nuevo ingreso, y los que ya forman parte de la estructura, sobre las autoridades, antecedentes históricos, organización e información general de la empresa. De igual modo, acerca de las políticas, normas, reglamentos, derechos y obligaciones, de los servidores y productos que se ofrecen al mercado.

El manual estará estructurado de la siguiente manera: En la primera parte, se muestran los objetivos del Manual de Bienvenida y el contenido del documento así como una presentación formal, el mensaje de bienvenida además de explicar brevemente quienes somos. En la segunda parte, se presentan los antecedentes históricos de OFICMA S.A de C.V, funciones y atribuciones, misión, visión y valores y la estructura organizacional. Y en la tercera parte, se presenta el objetivo general de la empresa, las políticas y los procedimientos internos, infraestructura, y normas de comportamiento y condiciones de trabajo. Por último se detallan los derechos, planes y beneficios de los miembros de la empresa, las prestaciones, directorio, anexos y autorizaciones del respectivo documento.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL.

- ✓ Lograr que el empleado de nuevo ingreso se integre al ambiente laboral en el menor tiempo posible y comprenda claramente la forma en que se encuentra estructurada la empresa, sus políticas, derechos y obligaciones correspondientes.
- ✓ Servir de guía a los nuevos empleados para canalizar las dudas relacionadas con el trabajo la operación, las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho como miembros de la empresa.
- ✓ Ser una herramienta de fácil consulta con el fin de dar una orientación respecto a normas y políticas propias de aplicación interna y externa en la dependencia, lo que permitirá la inducción de los nuevos colaboradores.

3. CONTENIDO DEL MANUAL.

Con el presente manual se pretende dar a conocer antecedentes históricos, atribuciones, estructura, políticas y obligaciones de OFICMA S.A de C.V, con la finalidad que el colaborador de nuevo ingreso, comprenda de manera clara y sencilla la estructura de la empresa, las políticas que lo rigen y los derechos y obligaciones a los cuales está sujeto.

Con el objetivo de dar una orientación hacia el entendimiento de las normas y políticas propias de aplicación interna y externa de OFICMA S.A de C.V, así como del cumplimiento del objetivo organizacional, la empresa pone a su disposición una herramienta de accesible consulta, lo que permitirá brindar una breve pero explícita inducción a los colaboradores en el marco de cómo proporcionar información y el desempeño de sus funciones.

Este manual acerca al colaborador con los servicios específicos, actividades propias de OFICMA S.A de C.V, para logro y cumplimiento de sus fines para los cuales fue diseñado; así, queda en el entendido que cualquier persona de nuevo ingreso que lea el presente documento, pueda conocer la organización y alcance de la Oficina Consultora Para La Protección del Medio Ambiente S.A de C.V.



PRESENTACIÓN



BIENVENIDO A



4. MENSAJE DE BIENVENIDA

Estimado Compañero:

La Oficina Consultora Para La Protección del Medio Ambiente OFICMA S.A de C.V, le da la más cordial bienvenida a nuestra empresa, esperando de antemano que su estancia sea de mucho beneficio para la organización y su desarrollo personal.

En OFICMA S.A de C.V. nos es muy grato contar con su colaboración, para que ponga en práctica su conocimiento, experiencia y capacidad en el área para lo cual se le ha seleccionado según su preparación profesional.

En OFICMA S.A de C.V. estamos conscientes de la importancia que tiene un ambiente ameno de trabajo, pues esto permite el mejor desempeño de sus miembros, la disposición, la ayuda y la cooperación, considerando los elementos básicos para la creación de un ambiente laboral armonioso, OFICMA S.A de C.V. se enorgullece en darle a conocer los antecedentes históricos de su creación, su estructura organizativa y los servicios que de él se emanan.

Frente a la necesidad de transparencia empresarial, en este manual podrá encontrar información detallada de las unidades de trabajo y las actividades que cada uno de ellos realiza, de tal manera, que las funciones y derechos de los colaboradores que los integren, sean claros y comprensibles.

Retomando la frase de Galileo Galilei que dice: “Nada puedes enseñarle a un hombre, sólo puedes ayudarlo a que lo descubra dentro de sí mismo” hágala suya, y considere que la sociedad salvadoreña confía y cree en usted, en su entrega y en su capacidad.

5. QUIENES SOMOS

La Oficina Consultora para la protección del Medio Ambiente (OFICMA, S.A DE C.V), nació en el año de 1994 por iniciativa del Lic. José Plácido Lemus Romero, el cual haciendo uso de recursos personales y de su amplia experiencia dentro del Sistema de Salud Pública de El Salvador y en el área de saneamiento ambiental, tuvo la iniciativa de llevar a cabo este proyecto que, en el transcurso del tiempo, ha realizado amplios esfuerzos para producir artículos sin aditivos ni estabilizantes; tales como: clorosanol para atender las necesidades de desinfección de frutas, verduras y agua no purificada, previniendo así, el uso indebido del cloro industrial o lejía comercial, por el riesgo a sobredosis al utilizar productos de alta concentración.

La empresa se enfoca en la comercialización, invención e innovación tecnológica de filtros y purificadores de agua, que busca proponer y desarrollar alternativas viables relacionadas con el agua y saneamiento de productos alimenticios, contribuyendo a la formación del personal en salud ambiental, así mismo, tiene participación en diversas iniciativas de proyectos de ley y propuestas de normas relativas al uso racional del agua, desechos sólidos y manejo sanitario de aguas residuales y excretas.



6. NUESTRA MISIÓN.

NUESTRA MISIÓN



Desarrollar y proveer eco tecnologías aplicables a la salud ambiental, vinculadas a disminuir el impacto por el cambio climático, y bajas coberturas en agua y saneamiento, potenciando el reciclaje y la generación de empleo local, dando soporte a la población y a organismos de cooperación nacional e internacional.

7. NUESTRA VISION

NUESTRA VISIÓN



Ser una empresa que promueve la Salud Ambiental y el desarrollo humano sostenible, que contribuye a disminuir la vulnerabilidad del entorno y a mejorar la calidad de vida, bajo una mística de trabajo conjunto y vigilancia sanitaria, con enfoque social y de género.

8. NUESTROS VALORES

NUESTROS VALORES



Los valores explican el comportamiento de OFICMA S.A de C.V, los cuales pueden traducirse en costumbres que reflejan los criterios generales y estrategias que se aplican a la actuación de cada uno de los colaboradores. Entre todos los valores de la ética profesional que deben guiar el desarrollo de cada una de las actividades profesionales de los integrantes de la empresa, se hace énfasis en los atributos que caracterizan su desenvolvimiento y su interés por lograr resultados tangibles y duraderos, siendo los más importantes los siguientes:

- ✓ **Compromiso.**
- ✓ **Confiabilidad**
- ✓ **Innovación**
- ✓ **Transparencia**
- ✓ **Calidad**

9. NUESTROS OBJETIVOS.

NUESTROS OBJETIVOS



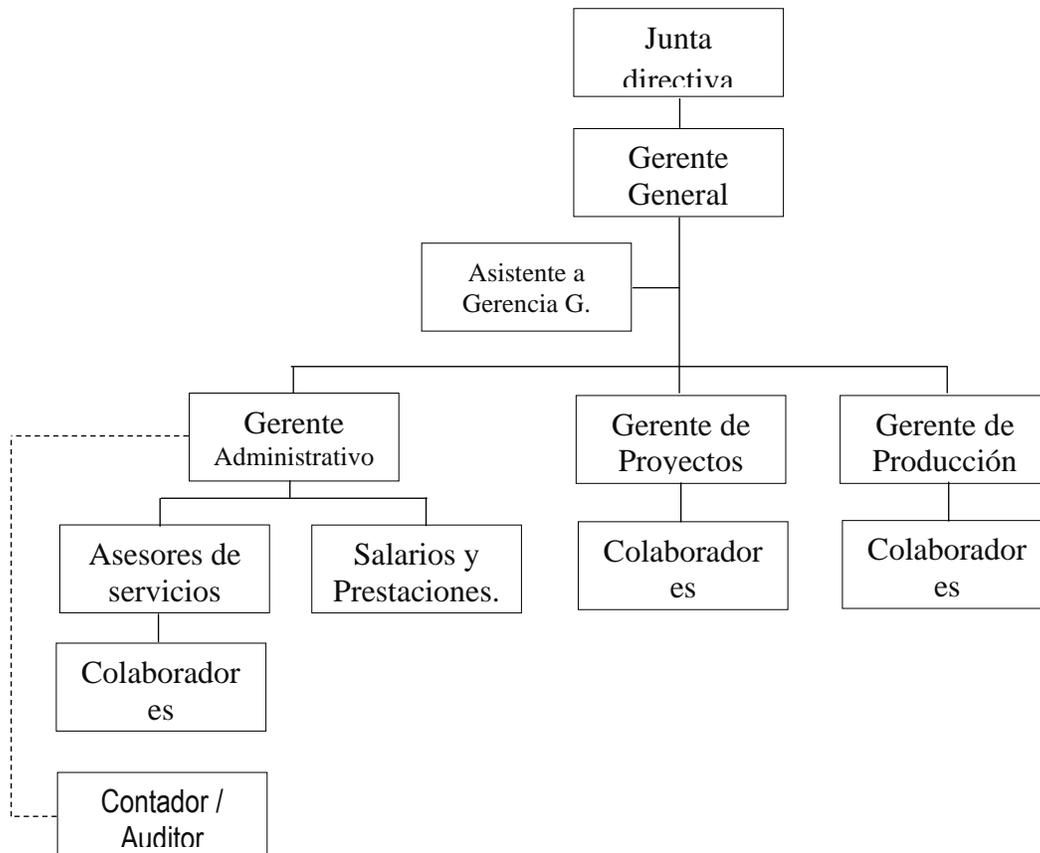
Brindar soluciones viables a los clientes ofreciendo productos destinados a la desinfección de frutas, verduras y agua no purificada de la más alta calidad y proponer soluciones a los efectos que causa el consumo de alimentos, agua contaminada o clorada, especialmente en las familias de más bajos recursos económicos de El Salvador.

- ✓ Ecológico: Imponer una tendencia de consumo novedosa, rentable y respetuosa del medio ambiente.
- ✓ Cliente: Ampliar la manera en la que proporcionará información de los productos o servicios.
- ✓ Producción: Rentabilizar el modelo de producción convirtiéndolo en un sistema autónomo, buscando fondos para poner en marcha proyectos o servicios relacionados al rubro de la empresa.

10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

OFICMA, S.A DE C.V, posee un organigrama el cual está compuesto por la Gerencia General (director), Junta Directiva, Asistente a Dirección, tres gerentes de área (Administrativo, Proyectos y Producción) y veintiún empleados distribuidos como auxiliares y colaboradores en cada área de la empresa.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, S.A.



PRINCIPALES FUNCIONES.

✓ Junta directiva:

Es la máxima autoridad de gobierno de la empresa, en la cual se discuten y deciden los temas más grandes, como los fines, valores y principios. Facultada para la toma de las decisiones estratégicas y para la conducción general de la organización, con base al conocimiento pleno del funcionamiento y desempeño del personal y de la institución en general. Tiene como principales colaboradores para el desempeño de sus funciones a cada gerencia estratégica.

✓ Gerente general:

Constituye la máxima autoridad para la toma de decisiones de carácter ejecutivo en la conducción inmediata de la empresa en general, apoyándose para el desempeño de sus funciones en sus colaboradores o subalternos más inmediatos, es decir, de los gerentes de las diferentes áreas que conforman la organización. Está bajo la conducción directa de la Junta Directiva y tiene como principales funciones: dirigir, coordinar, planificar y evaluar el desempeño y funcionamiento de la empresa, gestionar recursos necesarios para una buena marcha, promover e impulsar los cambios o readecuaciones que sean necesarios para garantizar el efectivo cumplimiento de los objetivos propuestos, otros.

✓ Gerente administrativo:

Es el funcionario responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades y procesos de las administraciones de personal, logísticas, contables, presupuestarias y de liquidación de operaciones requerido por la gestión de la empresa. Tiene por principales funciones garantizar el registro diario de las operaciones, la correcta administración y control de los recursos y materiales de la institución, la facilitación de suministros a las diferentes instancias para el desempeño de sus funciones, garantizar la información a la dirección y los informes de proyectos a los clientes, fiscalizar y verificar la correcta administración de los recursos, participar en el comité coordinador de la empresa, propiciar un clima y ambiente laborales de seguridad, confianza e identificación del personal con la institución y sus fines.

✓ **Gerente de proyectos:**

Es responsable de la coordinación, control y ejecución efectiva de los proyectos destinados a las actividades normales de la empresa, garantizando el éxito de los objetivos organizacionales. Esta unidad garantiza la formulación, reformulación de proyectos y la gestión del financiamiento en colaboración con la gerencia de producción, desarrolla la planificación del trabajo organizacional y presentación oportuna de reportes en la forma y tiempos requeridos por los clientes e internamente y para el cumplimiento de objetivos debe coordinar el trabajo con las diferentes instancias que conforman la empresa.

✓ **Gerente de producción:**

Es responsable de gestionar los materiales y los trabajadores asegurándose que la producción sea tan eficiente como sea posible. Dentro de sus principales funciones están:

- ✓ Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.
- ✓ Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.
- ✓ Organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
- ✓ Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
- ✓ Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable a la gerencia administrativa y los clientes.
- ✓ Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida.

11. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

DONDE ESTAMOS



Actualmente posee una oficina administrativa en 29 Av. Nte. Local N° 30 A, Colonia Bonanza, contiguo a Imprensa Repuestos, Ayutuxtepeque San Salvador y una planta de producción (taller) en Lotificación San Pedro, Calle Principal a la cancha, lotes 192 y 193.

12. CONDUCTA.

12.1. OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES

Son obligaciones:

Asistir puntualmente a los lugares donde desempeñará sus labores, y permanecer en ella, durante el horario ya establecido, proporcionando sus servicios con diligencia, capacidad, esmero, eficiencia, de acuerdo a las instrucciones de los jefes inmediatos.

Guardar rigurosa reserva sobre aquellos asuntos de los cuales tuviera conocimiento por razón del cargo y de todos aquellos, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la institución, a la sociedad y demás entidades o personas con quienes se relacione, y que puedan acarrear provecho a terceros.

- ✓ Observar buena conducta en el desempeño de las funciones asignadas.
- ✓ Cuidar los bienes del OFICMA S.A de C.V.
- ✓ Tratar con esmero y cortesía, a todas las personas y los empleados que forman parte de la estructura de OFICMA S.A de C.V.
- ✓ Cumplir con el reglamento interno del OFICMA S.A de C.V, y con las obligaciones que les impone el código de trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.
- ✓ Asistir con puntualidad a su trabajo y dedicarse a él durante las horas laborales.
- ✓ Desempeñar su trabajo con integridad y eficiencia.
- ✓ Demostrar honestidad dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Respetar a sus superiores, así como a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Obedecer órdenes en asuntos de trabajo y mostrar seriedad en el desempeño de su cargo.
- ✓ Colaborar en el desarrollo de aquellas actividades que benefician a la empresa en general.

12.2. PROHIBICIONES DE LOS COLABORADORES

- ✓ Percibir, aceptar, solicitar o hacerse prometer donativos y gratificaciones en función del cargo.
- ✓ Faltar al trabajo o ausentarse durante las horas laborales sin previo permiso, causa justificada o licencia del respectivo jefe.
- ✓ Presentarse a su lugar de trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, así como ingerirlas dentro de los recintos.
- ✓ Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en la empresa, salvo que sea necesaria para el puesto de trabajo desempeñado.
- ✓ Recurrir a métodos diferentes al de méritos y eficiencias comprobadas para un ascenso u otros beneficios.
- ✓ Utilizar con fines personales, los elementos útiles del trabajo, documentos o cualquier otro bien, inclusive los vehículos propiedad de la empresa.
- ✓ Realizar colectas o rifas dentro de la institución o recoger firmas para cualquier objeto, sin permiso escrito del Gerente General.
- ✓ Usar los vehículos, útiles, herramientas, teléfonos para objetos distintos de aquel a que estén destinados, en beneficio de personas ajenas a la empresa o hacer trabajos particulares dentro del recinto de la empresa.
- ✓ Realizar, propiciar o consentir actos incompatibles con las normas de la moral, urbanidad y buenas costumbres.
- ✓ Utilizar un vocabulario inadecuado o dirigirse a sus compañeros o jefes en forma indecorosa, irrespetuosa o insultante.
- ✓ Ejecutar actos que coloquen en peligro a compañeros de trabajo o bienes de la empresa.
- ✓ Provocar, causar o participar en riñas o peleas.

12.3. AMONESTACIONES DE LOS COLABORADORES

Cualquier infracción cometida, será sujeta de amonestación de la siguiente manera:

- a) Amonestación verbal y escrita
- b) Suspensión hasta por un día, durante el cual el trabajador perderá el derecho al sueldo correspondiente.
- c) Suspensión hasta por treinta días sin goce de sueldo, previa autorización de Recursos Humanos.
- d) Terminación del contrato de trabajo, por las siguientes causas:
 - ✓ Negligencia reiterada
 - ✓ Pérdida de confianza
 - ✓ Revelar información confidencial
 - ✓ Actos graves de inmoralidad
 - ✓ Irrespeto y actos que perturben la disciplina.
 - ✓ Ocasionar perjuicios maliciosamente o por negligencia a los bienes institucionales o colocarlos en peligro.
 - ✓ Por faltar a sus labores sin permiso correspondiente o causa justificada.
 - ✓ Desobedecer a los superiores sin causa justificada
 - ✓ Presentarse a sus labores o ingerir en el lugar de trabajo licor o drogas.
 - ✓ Otras faltas conforme al Reglamento Interno de Trabajo.



14. PRESTACIONES.

- ✓ El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge e hijos hasta la edad de 12 años, para lo cual el empleado aporta 3% del salario y la empresa el 7.5%.
- ✓ Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la participación de 6.25% y la de la empresa de 6.75%.
- ✓ Los empleados que tengan a diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo y los que tengan menos tiempo, lo recibirán de forma proporcional.
- ✓ Todo empleado gozará de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese periodo.

Contratación de personal.

- ✓ La incorporación de un nuevo empleado se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual será renovado cada año.

Forma y lugar de pago.

- ✓ El sueldo de cada empleado será entregado mediante depósito bancario en cuenta de ahorros. Para el personal los pagos son cada 15 y 30 de cada mes. Se aplican los respectivos descuentos de ley, lo cual el empleado puede constatar en la respectiva boleta de pago que detalla el sueldo devengado y los respectivos descuentos.

Aguinaldo.

- ✓ Se entrega en la primera quincena del mes de diciembre, el cual se calcula según lo establecido en el Código de Trabajo.

Vacaciones anuales.

- ✓ Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozará de quince días de vacaciones remuneradas según lo establecido en la legislación laboral del país.

Días de asueto.

- ✓ 1° de Enero
- ✓ Jueves, viernes y sábado de semana santa
- ✓ 1° de Mayo
- ✓ 10° de Mayo
- ✓ 17 Junio
- ✓ 3,5 y 6 de Agosto
- ✓ 15 de Septiembre
- ✓ 2 de Noviembre
- ✓ 25 de Diciembre

15. MANEJO DE LA INFORMACIÓN.

- ✓ Usted como nuevo miembro de la empresa, debe guardar reserva sobre aquellos asuntos de los cuales tuviera conocimiento por razón del cargo que desempeña y de todos aquellos, que por cuya divulgación pudieran causar perjuicios a la organización, la sociedad y demás entidades o personas con quienes usted se relacione.

16. AUTORIZACIONES

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE BIENVENIDA DE RECURSOS HUMANOS	

MANUAL DE BIENVENIDA RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS OFICMA S.A DE C.V.



CONTENIDO

N°	DETALLE	PAG
1.	INTODUCCION.....	1
2.	OBJETIVO GENERAL.....	1
3.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
4.	IMPORTANCIA.....	2
5.	AMBITO DE APLICACIÓN.....	2
6.	INSTRUCCIONES PARA SU USO.....	2
7.	NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL.....	3
8.	DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO.....	4
8.1	LÍDER DE RECURSOS HUMANOS.....	4
8.2	ASISTENTE 1.....	6
8.3	ASISTENTE 2.....	8
9.	AUTORIZACIONES.....	10

1. INTODUCCION

La descripción o manual de puestos es una herramienta de Recursos Humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que forman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.

En el presente manual de descripción de la empresa “OFICMA S.A de C.V.” se da a conocer los puestos con los que cuenta en el área de Recursos Humanos, los requerimientos mínimos necesarios como: nombre del puesto, dependencias, puestos bajo su dependencia, función general, funciones específicas, competencias requeridas. Todo ello con la finalidad de obtener el recurso humano que la empresa realmente necesita para funcionar adecuadamente, facilita también al mismo tiempo a los empleados el conocimiento del rol que les corresponde al momento de ingresar a la empresa.

2. OBJETIVO GENERAL

Brindar la base sobre la cual se podrán guiar los empleados para desarrollar un puesto eficazmente, así como las actividades y responsabilidades que este requiera.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Guiar al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.
- ✓ Servir como fuente de información y consulta para el dueño, gerentes y empleados que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo.
- ✓ Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas.

4. IMPORTANCIA

El Manual de Análisis y Descripción de puesto del Área de Recursos Humanos es de suma importancia para toda organización ya que a través de él, el empleado identifica cuáles son sus funciones a realizar en el puesto de trabajo, así como también sus responsabilidades y requerimientos. Este sistema es indispensable ya que de aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficiente y eficaz. Aunque la empresa sea pequeña se debe implementar el Análisis y Descripción de puesto ya que además de ayudar a inducir al personal nuevo, se utiliza cuando se va a promover el desarrollo del personal, además al evaluar el desempeño de las personas que ocupan los cargos en base a los que hacen y sus competencias.

5. AMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación de este manual serán los puestos de trabajo que conforman el departamento de Recursos Humanos de “OFICMA S.A de C.V.”.

6. INSTRUCCIONES PARA SU USO

Este Manual ha sido creado en forma sencilla y específica para los empleados de “OFICMA S.A de C.V.” Su contenido incluye los puestos existentes de área de Recursos Humanos de la empresa en forma jerárquica.



7. NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL

- ✓ El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en la empresa, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
- ✓ El Manual se dará a conocer a los empleados por la Administración de la empresa o en su defecto por el supervisor.
- ✓ Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleados por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
- ✓ Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeña a cargo de la manera como se la describe el Manual.
- ✓ El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.



8. DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO

**OFICINA CONSULTORA PARA LA
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
OFICMA S.A DE C.V.**



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto:	Líder de Recursos Humanos
Ubicación administrativa:	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Asistente 1 de RRHH. Asistente 2 RRHH.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la administración de todas las actividades de la unidad de Recursos Humanos, así como la dotación del recurso humano a la empresa, de acuerdo a los objetivos de la misma. Además debe asesorar a los otros ejecutivos de la empresa en cuanto al personal a su cargo.

ATRIBUCIONES:

- ✓ Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el recurso humano.
- ✓ Asesorar a los gerentes de cada área en cuanto al personal que tienen a su cargo.
- ✓ Velar porque se cumplan los objetivos establecidos.
- ✓ Administrar adecuadamente los recursos que dispone.
- ✓ Tener la competencia de trabajar en equipo, aportando herramientas administrativas de aplicación práctica e inmediata.
- ✓ Participar junto con los otros gerentes de la empresa en la planificación de las necesidades del recurso humano a corto y mediano plazo.
- ✓ Solucionar los problemas presentados por los colaboradores de la empresa, orientándolos a la eficiencia y calidad.
- ✓ Presentar y ejecutar proyectos de capacitación en beneficio de los trabajadores y de la empresa.
- ✓ Apoyar en las decisiones del Encargado de Capacitación, en cuanto a la capacitación, evaluación del desempeño y compensación para el personal.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener una visión global del negocio, atendiendo la estrategia corporativa, la responsabilidad social empresarial, la gestión del recurso humano existente, con los aspirantes a ocupar algún puesto y con empresas relacionadas con el mercado laboral, entre otros.

AUTORIDAD:

- ✓ Encargado de la administración general de la unidad de Recursos Humanos.
- ✓ Delega funciones al personal de la unidad de Recursos Humanos
- ✓ Verificar que se cumplan las actividades de acuerdo a los objetivos planeados

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Responsable de las actividades propias y las del personal a su cargo.
- ✓ Cumplir lo planificado para el éxito de las labores de la unidad.

ESPECIFICACIONES O REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:

- a) Título: Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín
- b) Experiencia: Mínimo de 3 años en puestos similares.

Habilidades y destrezas

- ✓ Excelentes relaciones humanas.
- ✓ Vocación de servicio.
- ✓ Trabajar en equipo.
- ✓ Alta capacidad para relacionarse con los diversos niveles del recurso humano en la empresa.
- ✓ Planificar, dirigir, coordinar y organizar al personal.
- ✓ Don de mando, iniciativa y liderazgo participativo en toma de decisiones.
- ✓ Dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos.
- ✓ Manejo de programas de computación.

Otros requisitos

- ✓ Salvadoreño.
- ✓ Conocimiento del idioma inglés.
- ✓ Honorabilidad y honradez.

**OFICINA CONSULTORA PARA LA
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
OFICMA S.A DE C.V.**



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto:
Ubicación administrativa:
Jefe inmediato superior:
Subalternos:

Asistente 1
Unidad de Recursos Humanos
Gerente de Recursos Humanos
Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar y ejecutar las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por la empresa.

ATRIBUCIONES:

- ✓ Coordinar y ejecutar todas las actividades concernientes al reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Administrar óptimamente la base de datos de reclutamiento.
- ✓ Actualizar el formato de requerimiento de personal. Este debe ser llenado por el área que requiere el personal.
- ✓ Desarrollar nuevas fuentes de reclutamiento de personal
- ✓ Contratar al personal solicitado, verificando que cumpla con los aspectos o requisitos propuestos por la empresa.
- ✓ Desarrollar las fuentes de reclutamiento de personal para atraer el mayor número posible de recurso humano a la empresa.
- ✓ Dar prioridad al personal interno para ocupar plazas vacantes dentro de la empresa
- ✓ Aplicar el procedimiento de selección definido para cada perfil requerido.
- ✓ Entregar al gerente de Recursos Humanos el informe de los candidatos finales que aplican para el puesto.
- ✓ Elaborar anuncios para las plazas vacantes.
- ✓ Actualizar la información contenida en los expedientes del personal que labora actualmente en la empresa.
- ✓ Elaborar las técnicas de selección.
- ✓ Realizar las entrevistas necesarias, las pruebas de conocimiento u otras.
- ✓ Realizar el proceso de inducción al personal de reciente ingreso a la empresa.
- ✓ Realizar el proceso de inducción al personal que haya sido ascendido de puesto o haya sido transferido.
- ✓ Elaborar y/o actualizar los programas de inducción que contengan información de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, derechos, obligaciones, otros.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con los aspirantes a ocupar algún puesto que realice el proceso de reclutamiento y con clínicas médicas.

AUTORIDAD:

- ✓ Ninguna.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Control de la base de datos de reclutamiento.
- ✓ Proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal.

ESPECIFICACIONES O REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:**a) Escolaridad**

- ✓ Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- ✓ Mínimo de dos años en puestos similares

c) Habilidades y destrezas

- ✓ Excelentes relaciones humanas.
- ✓ Planeación, organización y administración de recursos.
- ✓ Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.
- ✓ Manejo de programas de computación.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Liderazgo en toma de decisiones.
- ✓ Conocimiento de la organización y sus operaciones.

d) Otros requisitos

- ✓ Salvadoreño.
- ✓ Honorabilidad y honradez.
- ✓ Orientado al logro.
- ✓ Organizado.

**OFICINA CONSULTORA PARA LA
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
OFICMA S.A DE C.V.**



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Título del puesto: Ubicación administrativa: Jefe inmediato superior: Subalternos:	Asistente 2 Unidad de Recursos Humanos Gerente General Ninguno
---	--

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y compensación del recurso humano que labora en la empresa.

ATRIBUCIONES:

- ✓ Programar, coordinar y ejecutar el proceso de capacitación del recurso humano.
- ✓ Actualizar las bases de datos de capacitación.
- ✓ Desarrollar programas de capacitación en la empresa.
- ✓ Elaborar diagnósticos de necesidades de capacitación periódicamente.
- ✓ Definir la capacitación a impartir a cada área de personal que integra la empresa.
- ✓ Elaborar con el gerente de la unidad, la guía de capacitación anual, para todo el personal de la empresa.
- ✓ Implementar nuevos programas para evaluación del desempeño en los procesos de trabajo.
- ✓ Velar porque el entrenamiento del personal de nuevo ingreso se realice en óptimas condiciones.
- ✓ Llevar un control sobre la administración de la compensación económica.
- ✓ Generar alternativas para mejorar los procesos de trabajo del área.
- ✓ Preparar a corto plazo, la descripción de puestos para todo el personal actual de la empresa.
- ✓ Coordinar las actividades de trabajo con otras funciones.

RELACIONES DE TRABAJO:

Por la naturaleza de su puesto de trabajo, debe tener relación con el personal del departamento y de la empresa, con el personal de reciente ingreso, con los proveedores de cursos de capacitación y bancos.

AUTORIDAD:

- ✓ Ninguna.

RESPONSABILIDADES:

- ✓ Control de la base de datos de capacitación.
- ✓ Control sobre la asistencia a los cursos de capacitación.

ESPECIFICACIONES O REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO:**a) Escolaridad**

- ✓ Tener aprobado como mínimo el octavo semestre de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

- ✓ Mínimo de dos años en puestos similares

c) Habilidades y destrezas

- ✓ Excelentes relaciones humanas.
- ✓ Planeación, organización y administración de recursos.
- ✓ Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.
- ✓ Manejo de programas de computación.
- ✓ Espíritu de servicio.
- ✓ Liderazgo en toma de decisiones.
- ✓ Conocimiento de la organización y sus operaciones.

d) Otros requisitos

- ✓ Salvadoreño.
- ✓ Honorabilidad y honradez.
- ✓ Orientado al logro.
- ✓ Organizado.

9. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	 <p>Oficma Agua y Saneamiento en Acción</p>
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE RECURSOS HUMANOS	

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

**MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
OFICMA S.A DE C.V.**



CONTENIDO

N°	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	OBJETIVOS.....	2
3.	NORMAS.....	2
4.	ALCANCE.....	3
5.	PERSONAL A EVALUAR.....	4
6.	RESPONSABLES Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	4
6.1.	RESPONSABLES.....	4
6.2.	CAMPO DE APLICACIÓN.....	4
7.	DEFINICIONES Y MARCO CONCEPTUAL.....	4
8.	REGULACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
9.	COMPETENCIAS A EVALUAR.....	7
10.	ESCALA DE VALORES DE DESEMPEÑO.....	7
11.	DEFINICIÓN DE ESCALAS DE EVALUACIÓN.....	8
12.	MATRIZ DE DESEMPEÑO.....	12
13.	DEFINICIONES DE LOS ÍTEMS DE LA MATRIZ DE DESEMPEÑO.....	13
14.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SEGUIMIENTO.....	15
15.	ANEXOS.....	19
15.1.	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	19
16.	AUTORIZACIONES.....	22

1. INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño, es un sistema que mide el rendimiento del empleado, su potencial de desarrollo, la calidad de servicio que brinda y el apoyo que éste da a la empresa.

Debe entenderse que este sistema no evalúa las cualidades personales de los colaboradores, sino más bien es una herramienta técnica que recae en los atributos de una persona para desempeñar con eficiencia su trabajo.

Los aspectos que son analizados por este manual son básicamente sobre la realización de su trabajo, donde se determina si una persona es buen o mal trabajador, esto sin tomar en cuenta aspectos afectivos referentes a que si la persona es buena o mala en términos de valor humano.

Dicho manual debe dirigirse hacia la determinación de la calidad en el desempeño de un puesto y tomará de base algunos aspectos como los siguientes: conocimiento, calidad, cantidad, iniciativa y otros aspectos a evaluar.

Cada gerente debe estar en la capacidad de conocer en un momento determinado el grado de eficiencia de cada uno de los empleados, para poder así determinar, el grado de participación de cada individuo en el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Es imprescindible diseñar un formato útil y práctico que permita valorar en forma sistemática el rendimiento del empleado, a través de la utilización de datos debidamente clasificados y registrados.



2. OBJETIVOS.

A. GENERAL:

Evaluar y establecer criterios justos y objetivos para calificar el rendimiento, comportamiento y desempeño de los empleados, lo cual permita estimular el desarrollo de las aptitudes y llegar a mantener una calidad y eficiencia óptima del personal.

B. ESPECÍFICOS:

1. Servir de guía para la adecuación del personal a las funciones que debe desempeñar, a fin de lograr un mejor aprovechamiento de sus aptitudes.
2. Identificar los aspectos en que el personal requiere capacitación y mejoramiento de conocimientos y destrezas, para el buen desempeño de las funciones y actividades que le corresponden.
3. Determinar los aspectos positivos y negativos relacionados a las características del personal.
4. Obtener información que en un momento determinado, permita tomar decisiones sobre ascensos, traslados y otros aspectos que incidan en el personal.
5. Estimular al empleado para que éste se supere, y así alcanzar una evaluación cada vez más eficiente.

3. NORMAS.

1. El área de Recursos Humanos será el responsable de velar porque el personal de la empresa sea evaluado anualmente.
2. La evaluación del desempeño deberá efectuarse obligatoriamente a aquel personal que se encuentre en el período de prueba correspondiente.
3. Toda evaluación de personal se considera en documentos confidenciales, cuya responsabilidad y autorización será dada por el gerente de Recursos Humanos.
4. Todos los formularios de la evaluación al personal deberán quedar anexos al expediente y a la vez serán archivados en el departamento de Recursos Humanos.
5. Las evaluaciones del desempeño se aplicarán a todo el personal de OFICMA.

4. ALCANCE.

1. La evaluación del desempeño permitirá conocer tres componentes laborales del empleado:

- a) Desempeño de las funciones.
- b) Desarrollo conductual.
- c) Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

2. La evaluación del desempeño será en base a la metodología de "90 grados", es decir que, cada jefe evaluará a su subalterno inmediato. La evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores.

3. La evaluación de habilidades y conducta se realizará diferenciadamente por niveles ocupacionales, según las siguientes ramas:

- a) Personal técnico.
- b) Personal administrativo.
- c) Gerencias.
- d) Junta directiva.

El departamento de Recursos Humanos, será responsable de clasificar y dar a conocer, cuando sea requerido, los puestos tipo que conforman cada uno de las ramas descritas anteriormente.

4. La evaluación del desempeño permitirá informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promoviendo una retroalimentación de su desempeño.

5. Descubrir las carencias y necesidades de formación continua (capacitación) que el personal pueda presentar, para considerarlo en el plan de capacitación anual.

5. PERSONAL A EVALUAR.

La evaluación del desempeño toma en cuenta al personal operativo y administrativo de la empresa. Donde el personal operativo incluye a los empleados que desempeñen sus actividades que están dentro y fuera de las instalaciones. El personal administrativo se considera aquel que desempeña los puestos de jefes de mandos medios, supervisores, asistentes, contadores, y demás personal auxiliar.

6. RESPONSABLES Y CAMPO DE APLICACIÓN.

6.1. RESPONSABLES.

Administrar el sistema.

- ✓ Departamento de Recursos Humanos

Encargado del Área de Administración de Personal.

Del Desarrollo del Sistema y Soporte.

- ✓ Unidad de Informática.
- ✓ Uso del sistema y la aplicación de las evaluaciones del Desempeño.
- ✓ Gerentes y Jefaturas.

6.2.CAMPO DE APLICACIÓN.

El presente procedimiento será aplicado a todo el personal de OFICMA S.A de C.V, a excepción del presidente ejecutivo.

7. DEFINICIONES Y MARCO CONCEPTUAL

DEFINICIONES

- ✓ **COMPETENCIAS:** Son todos aquellos comportamientos observables producto de las características subyacentes en las personas (Conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas, capacidades) que están relacionadas con un alto rendimiento en la organización.

- ✓ **DESEMPEÑO:** Se considera como la realización de las actividades propias de un cargo o puesto de trabajo. Involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.
- ✓ **EVALUACIÓN:** Es un juicio de valor de alguien con respecto a algo.
- ✓ **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 90°:** Permite al empleado comparar la percepción que tienen de sus fortalezas y debilidades con las que tiene su gerente. La evaluación de 90° tiene el fin de obtener criterios y juicios sobre el propio ambiente laboral, para posteriormente tomar decisiones y solucionar problemas.
- ✓ **PUESTO:** Conjunto de acciones organizadas y propositivas que cumple el colaborador, con la finalidad de aportar valor agregado a la empresa.
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajo en equipo es el trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común. Para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y la solución conjunta de problemas.
- ✓ **CALIDAD EN EL TRABAJO:** Se define como el nivel de satisfacción relacionado con las actividades ejecutadas en el entorno corporativo.
- ✓ **PLANIFICACION:** Es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.

8. REGULACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- 1) El trabajo del personal de OFICMA será evaluado por lo menos una vez al año, en el cuarto trimestre.
- 2) Los Gerente o jefatura son los responsables de evaluar al personal bajo su cargo, por medio del este contendrá los campos a evaluar y la calificación que se le asignara a cada empleado, así como la sugerencia en capacitaciones técnicas y actitudinales que contribuirán a mejorar las competencias del personal evaluado. Así también en el sistema se podrá observar el campo de acciones de mejora, este último se utilizará para dar seguimiento al personal que ha obtenido una calificación que se ubique entre el rango 00.00% - 69.99%.
- 3) Cuando se realicen traslados de personal a otras unidades organizativas con puestos similares o con nuevas funciones y estos tuvieren menos de cuatro meses en sus nuevos puestos, la evaluación del desempeño la realizará la jefatura anterior.
- 4) Para el personal que obtuvo una calificación: Desempeño Mínimo Esperado, desempeño por debajo del esperado y Desempeño muy por debajo del esperado, tendrán un periodo de tres meses de seguimiento, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral o actitudinal.
- 5) Los formularios que integrarán el Sistema de Evaluación del Desempeño, serán asignados según corresponda al personal y calificarán el trabajo desarrollado por los empleados durante el año.
- 6) Los resultados obtenidos en el punto anterior se entenderán como los resultados esperados según la descripción del puesto de trabajo y el aporte en la consecución de los objetivos de la Gerencia.
- 7) La evaluación del desempeño es la herramienta para la toma de decisiones, esta proveerá información sobre las competencias que el empleado tiene y cuales deberán ser reforzadas, así también permitirá analizar el trabajo individual, trabajo en equipo y estilo de dirección según sea el caso.

- 8) El departamento de Recursos Humanos será la responsable de coordinar con las gerencias y jefaturas la capacitación del uso del sistema de evaluación del desempeño. Así también definirá e informará por medio escrito o electrónico las fechas para iniciar con el proceso de evaluación, así como la fecha en que finalizará este.

9. COMPETENCIAS A EVALUAR.

El siguiente cuadro detalla las competencias a evaluar para cada nivel que componen los diferentes cargos dentro de la empresa:

N°	COMPETENCIAS	VALORACION				
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	Consecución de objetivos.	5	4	3	2	1
2	Calidad en el trabajo.	5	4	3	2	1
3	Disponibilidad (El dinamismo)	5	4	3	2	1
4	El ser humano	5	4	3	2	1
5	La digitalizada	5	4	3	2	1
6	La integridad	5	4	3	2	1
7	Iniciativa	5	4	3	2	1
8	Planificación y organización del trabajo	5	4	3	2	1
9	Trabajo en equipo y cooperación	5	4	3	2	1
10	Resultados	5	4	3	2	1

10. ESCALA DE VALORES DE DESEMPEÑO.

ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL	DEFINICION	PORCENTAJE	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado	00.00% -39.90%	DEFICIENTE
2	Desempeño por debajo del esperado	40.00%-59.90%	REGULAR
3	Desempeño mínimo esperado	60.00%-79.90%	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	80.00%-94.90%	MUY BUENO
5	Desempeño excepcional	95.00%-100.00%	EXCELENTE

11. DEFINICIÓN DE ESCALAS DE EVALUACIÓN.

ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
NIVEL	DEFINICION	PORCENTAJE	CATEGORIA
1	Desempeño muy por debajo del esperado	00.00% - 39.90%	DEFICIENTE

Definición:

- 1- El evaluado presenta un desempeño por debajo de lo esperado, cometiendo frecuentemente errores
y cumpliendo con pocos de los requerimientos de las tareas.
- 2- Actuación y resultados evidentemente deficientes. El titular deberá calificar más alto a corto plazo
o tendrá que abandonar el puesto.

Indicadores:

- 1- No desarrolla los procesos y actividades asignadas de la manera correcta.
- 2- No cumple con los tiempos establecidos para la finalización de tareas.
- 3- No posee los conocimientos necesarios para realizar sus actividades de manera óptima.
- 4- No tiene una gestión efectiva del tiempo priorizando actividades no laborales.
- 5- No se desarrolla respetuosamente con el equipo de trabajo y colaboradores de otras áreas.

Acciones:

- 1- Realizar retroalimentación efectiva de los procesos y actividades que realiza el colaborador.
- 2- Orientar sobre la forma en que debe desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la institución.
- 3- Determinar si existe necesidad de capacitación y desarrollo de personal.
- 4- Reubicar actividades para una mejor utilización de conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades
- 5- Evaluar si el colaborador es el indicado para el puesto y desvincular en caso de ser necesario.

2	Desempeño por debajo del esperado	40.00% - 59.90%	REGULAR
----------	--	------------------------	----------------

Definición:

- 1- Es una persona que necesita frecuentemente supervisión, actuando de forma lenta y a quien hay que guiar en su trabajo y en la resolución de problemas, pero demuestra deseos de aprender.
- 2- Actuación y resultados inferiores al mínimo aceptado del puesto. Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlas, cumpliendo sólo en ocasiones las tareas de su puesto.

Indicadores:

- 1- No desarrolla los procesos y actividades asignadas de la manera correcta.
- 2- No cumple con los tiempos establecidos para la finalización de tareas.
- 3- No posee los conocimientos necesarios para realizar sus actividades de manera óptima.
- 4- No tiene una gestión efectiva del tiempo priorizando actividades no laborales.
- 5- No se desarrolla respetuosamente con el equipo de trabajo y colaboradores de otras áreas.

Acciones:

- 1- Realizar retroalimentación efectiva de los procesos y actividades que realiza el colaborador.
- 2- Orientar sobre la forma en que debe desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la institución.
- 3- Determinar si existe necesidad de capacitación y desarrollo de personal.
- 4- Reubicar actividades para una mejor utilización de conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades
- 5- Requiere eventualmente supervisión, necesitando ocasionalmente guía en la realización de su trabajo.

3	Desempeño mínimo esperado	60.00% - 79.90%	BUENO
----------	----------------------------------	------------------------	--------------

Definición:

- 1- El colaborador tiene una actuación y resultados consistentes y apropiados. Consigue los objetivos que se esperan del puesto desarrollando de la manera esperada sus actividades y tareas asignadas.
- 2- Es una persona que se integra fácilmente en determinados equipos y que demuestra interés por su trabajo, teniendo una buena relación personal con su equipo de trabajo y otras áreas de la institución.

Indicadores:

- 1- Desarrolla sus actividades y tareas de la manera esperada y en los tiempos establecidos.
- 2- Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad esperada para su puesto de trabajo.
- 3- Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.
- 4- Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
- 5- Presenta algunas veces ideas constructivas.

Acciones:

- 1- Desarrollar practicas motivacionales que ayuden aumentar la eficiencia laboral.
- 2- Verificar si las herramientas tecnológicas y físicas que posee influyen en el desempeño laboral.
- 3- Determinar si existe necesidad de capacitación y desarrollo de personal.
- 4- Buscar desarrollar competencias blandas.
- 5- Buscar mecanismos para incentivar al colaborador fomentando el deseo de crecer en desempeño.

4	Desempeño por encima del esperado	80.00% - 94.90%	MUY BUENO
---	-----------------------------------	-----------------	-----------

Definición:

- 1- Es una persona que requiere supervisión en casos especiales, pero que es capaz de resolver por sí solo problemas que se le presenten, aportando con frecuencia ideas o sugerencias.
- 2- Actuación y resultados claramente superiores a los esperados, además se integra plenamente con el equipo de trabajo, mostrándose entusiasta y preocupado por el prestigio de su lugar de trabajo.

Indicadores:

- 1- Desarrolla las actividades asignadas con alta eficiencia y antes de los tiempos establecidos.
- 2- Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.
- 3- Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados.
- 4- Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
- 5- Muestra proactividad y se anticipa a los diferentes problemas laborales que se puedan presentar.

Acciones:

- 1- Asignar responsabilidades y roles que aumenten su crecimiento profesional.
- 2- Buscar mecanismos de incentivos que fomenten el deseo de crecer en desempeño.
- 2- Promover a nuevas oportunidades desarrollando su carrera dentro de la institución.
- 4- Realizar reconocimiento personal y grupal por su buen desempeño laboral.
- 5- Determinar si existe necesidad de capacitación en competencias como liderazgo y manejo de personal.

5**Desempeño excepcional****95.00% - 100.00%****EXCELENTE****Definición:**

- 1- Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores, realizando su trabajo con exactitud, eficiencia y minuciosidad.
- 2- Actuación y resultados que superan en exceso a los esperados, persona de alto desempeño y empoderada en sus actividades, no necesita supervisión para hacer sus tareas y con buen nivel de liderazgo.

Indicadores:

- 1- Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.
- 2- Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.
- 3- Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.
- 4- Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
- 5- Muestra proactividad y se anticipa a los diferentes problemas laborales que se puedan presentar.

Acciones:

- 1- Asignar responsabilidades y roles que aumenten su crecimiento profesional.
- 2- Promover a nuevas oportunidades desarrollando su carrera dentro de la institución.
- 3- Buscar mecanismos de incentivos que fomenten el deseo de mantener el alto desempeño.
- 4- Realizar reconocimiento personal y grupal por su alto desempeño laboral.
- 5- Determinar si existe necesidad de capacitación en competencias como liderazgo y manejo de personal.

12. MATRIZ DE DESEMPEÑO.

Otra categorización de poder medir de manera más puntual la evaluación de los empleados de la empresa es por la herramienta matriz de desempeño, es una metodología de evaluación en la que se clasifica a los empleados en una tabla de 9 casillas dependiendo del rendimiento que posean en un período específico. La matriz permite cruzar dos variables como el desempeño y el potencial, que son medidas a través de evaluaciones de metas y competencias, respectivamente. Se detalla el cuadro de clasificación y ejemplo de puntuación para cada nivel organizativo.

N°	COMPETENCIAS	VALORACION	
		VARIABLE	PUNTUACION
1	Consecución de objetivos.	DESEMPEÑO	3
2	Calidad en el trabajo.		
3	Resultados		
4	Trabajo en equipo y cooperación		
5	Planificación y organización del trabajo		
6	La digitalidad	POTENCIAL	3
7	El ser humano		
8	Iniciativa		
9	La integridad		
10	Disponibilidad (El dinamismo)		

NOTA: LA ESCALA DE EVALUACIÓN A IMPLEMENTAR EN LA MATRIZ DE DESEMPEÑO SE MIDE DE 0 A 10 EN CADA UNO DE LOS ITEMS

Obtenido el resultado del colaborador (El cual está dado en valores del 1 al 5, expresados en múltiplos de 10), se realiza el análisis dentro de la matriz de desempeño:

13. DEFINICIONES DE LOS ÍTEMS DE LA MATRIZ DE DESEMPEÑO.**1 ALTO RIESGO | BAJO DESEMPEÑO/BAJO POTENCIAL**

- ✓ **Definición:** Es un empleado que muestra muy poco potencial y un desempeño deficiente. No está cumpliendo con las expectativas de desempeño de la institución y aún le falta, interiorizar las competencias organizacionales.
- ✓ **Acción:** Reubicar, abandonar puesto o despedir

2 INCONSISTENTE | BAJO DESEMPEÑO/POTENCIAL MEDIO

- ✓ **Definición:** No cumple de manera satisfactoria con las metas de su cargo y demuestra un nivel medio en las competencias de su cargo. Quizá se trate de un colaborador a quien le hace falta tiempo para adaptarse en su nuevo puesto.
- ✓ **Acción:** Reubicar o capacitar en su puesto.

3 DILEMA | BAJO DESEMPEÑO/ALTO POTENCIAL

- ✓ **Definición:** No demuestra las competencias para desempeñarse en su cargo, pero esto no le impide alcanzar algunas de las metas que se le han asignado. Demuestra interés y entusiasmo. por cumplir con sus tareas y hacerlas cada vez mejor.
- ✓ **Acción:** Capacitar e involucrar en distintas tareas de la unidad.

4 DIAMANTE EN BRUTO | BAJO DESEMPEÑO/ALTO POTENCIAL

- ✓ **Definición:** Aunque el empleado tiene un alto nivel en las competencias exigidas en su cargo, no sobrepasa las metas asignadas, alcanzando siempre resultados deficientes.

- ✓ **Acción:** Reubicar se puede tratar de alguien que está ubicado en un puesto poco adecuado para su grupo de habilidades.

5	CLAVE	DESEMPEÑO MEDIO/POTENCIAL MEDIO
---	-------	---------------------------------

- ✓ **Definición:** Un empleado que se encuentra en esta casilla muestra un desempeño y potencial balanceados.
- ✓ **Acción:** Capacitar, es importante seguir impulsando su desarrollo para que pueda avanzar y mejorar sus competencias en su actual cargo.

6	EXPERTO	ALTO DESEMPEÑO/BAJO POTENCIAL
---	---------	-------------------------------

- ✓ **Definición:** Estos empleados demuestran una gran capacidad para alcanzar sus metas, aunque no demuestra el mejor desempeño en la evaluación de competencias.
- ✓ **Acción:** Sin lugar a duda se trata de alguien que conoce el negocio y es difícil de reemplazar. Capacitar en habilidades directivas e incentivarlo.

7	DIAMANTE	DESEMPEÑO MEDIO/ALTO POTENCIAL
---	----------	--------------------------------

- ✓ **Definición:** El empleado que se encuentre aquí cuenta con más de las destrezas y habilidades necesarias para ocupar el cargo en el que se encuentra.
- ✓ **Acción:** Gran potencial alcanzando las metas, puede lograr un aporte más estratégico. Promocionar y capacitar en habilidades directivas, inteligencia emocional.

8	ALTO IMPACTO	ALTO DESEMPEÑO/BAJO POTENCIAL
---	--------------	-------------------------------

- ✓ **Definición:** Aún puede fortalecer sus competencias laborales y desarrollar otras nuevas para contribuir de una manera más estratégica al éxito de la empresa.

- ✓ **Acción:** Es importante orientar e impulsar el desempeño de este colaborador para fidelizarlo. Desarrollar en habilidades directivas, inteligencia emocional o correr el riesgo de fuga de talento.

9 FUTURO LIDER ALTO DESEMPEÑO/ALTO POTENCIAL

- ✓ **Definición:** Es un empleado que demuestra un desempeño superior al esperado y que cuenta con una alta capacidad para hacerse cargo de nuevas responsabilidades.
- ✓ **Acción:** Es la primera opción que debe tenerse en cuenta para ocupar un cargo estratégico en los planes de sucesión. Desarrollar en habilidades directivas, inteligencia emocional o correr el riesgo de fuga de talento.

14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SEGUIMIENTO

N.º ACCIÓN	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
INICIO DEL PROCESO			
001	Asistente De Administración De Personal	Elabora nota/correo electrónico y adjunta la calendarización que será enviada a todas las gerencias y jefaturas para iniciar el proceso de evaluación del desempeño y lo presenta al líder de Recursos Humanos para visto bueno.	
002	Líder De Recursos Humanos	Da visto bueno a la nota/correo electrónico y calendarización presentada y remite para dar inicio al trámite correspondiente.	

003	Líder De Administración De Personal	Envía nota / correo electrónico a gerentes y jefaturas informando sobre el inicio del proceso de evaluación del desempeño para el personal y adjunta la calendarización.	
004	Todos Los Colaboradores	Desarrollo del periodo de evaluación del desempeño, el cual está comprendido según el tiempo estipulado en la calendarización, dentro del que los colaboradores de la empresa desarrollan sus actividades de manera normal siendo este lapso el periodo de evaluación posteriormente.	
005	Todos Los Colaboradores	Autoevaluación de los colaboradores: El personal deberá completar su autoevaluación, la cual posee los ítems que luego serán evaluados por su jefe inmediato.	
006	Gerentes OFICMA	Evaluación del desempeño realizada por el jefe inmediato: Cada jefatura debe reunirse 15 minutos con sus colaboradores para revisión de autoevaluación y calificación final de evaluación.	

		<p>Realizan la evaluación del desempeño, retroalimenta a cada uno de sus colaboradores y explica los resultados obtenidos.</p> <p>Imprime los formularios correspondientes y solicita firma al personal evaluado.</p>	
007	Gerentes OFICMA	<p>En cada departamento serán los encargados de digitalizar las autoevaluaciones y evaluaciones del desempeño de colaboradores que no tiene acceso a recurso tecnológico.</p> <p>NOTA: Cuando el personal evaluado obtenga una calificación dentro del rango 00.00 % hasta 69.99%, la jefatura deberá realizar un seguimiento por tres meses y utilizar el campo de acciones de mejora, también deberá elaborar un informe del trimestre de enero a marzo y remitirlo a la Gerencia de Recursos Humanos quien dará los usos que estime pertinentes.</p>	
008	Personal de OFICMA	Firman de conformidad.	

009	Gerentes de unidades organizativas	Devuelven al departamento de Recursos Humanos los formularios de las evaluaciones realizadas, por medio de nota de remisión, debidamente firmadas y selladas por cada gerencia o jefatura según corresponda.	
010	Asistente De Recursos Humanos	Recibe y revisa la información para entrega al encargado de administración de personal.	
011	Asistente de administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe y clasifica los formularios de las evaluaciones del desempeño realizadas, tabula información y genera e imprime reportes de evaluación del desempeño. ✓ Elabora informe y remite los resultados por medio electrónico al líder de Recursos Humanos. ✓ Entrega al responsable del manejo de expedientes de personal los formularios, a fin de ser resguardados en el expediente de cada uno de los/as empleados/as. 	
012	Líder De Recursos Humanos	Elabora informe final y lo remite a la Gerencia General para los efectos correspondientes.	
FIN DE PROCESO			

15. ANEXOS.

15.1. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA COLABORADORES DE NIVEL OPERATIVO

NOMBRE:		NIVEL:	
CODIGO:		PERIODO DE EVALUACION:	
FECHA:		GENERO:	
UNIDAD ORGANIZATIVA:		TIEMPO DE SERVICIO:	
CARGO FUNCIONAL, MP:		EXPEDIENTE:	



Objetivo del formulario:

Reforzar las capacidades y encontrar los factores que contribuyan a la mejorar de su desempeño, y desempeñar de una manera óptima los procesos operativos necesarios para la mejora continua de la institución.

Indicaciones:

Este formulario tiene la finalidad de medir el desempeño laboral y profesional de los colaboradores a cargo de las distintas jefaturas de la institución, por lo que se pide que se conteste de una forma madura, profesional, objetiva y con total sinceridad según los criterios de evaluación siguiente:

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN.				
DEFICIENTE (D)	REGULAR (R)	BUENO (B)	MUY BUENO (M)	EXCELENTE (E)

DETALLE DE COMPETENCIAS		D	R	B	M	E
1	Consecución de objetivos.	6				60%
1.1	Es eficiente, responsable y cuidadoso con el uso de los recursos de la Institución.			3		
1.2	Tiene en cuenta el impacto que tienen sus decisiones en el desarrollo sostenible de la organización, el medio ambiente y la sociedad en general.			3		
2	Calidad en el trabajo.	6				60%
2.1	Asume sus responsabilidades y se reta continuamente para alcanzar resultados superiores, cuidando la forma y sin pasar por encima de las personas.			3		
2.2	Trabaja de manera colaborativa y empoderada para lograr los objetivos.			3		
3	Disponibilidad (El dinamismo)	6				60%
3.1	Explora, experimenta, propone alternativas y está dispuesto a mejorar continuamente e innovar, de acuerdo con sus capacidades y responsabilidades.			3		
3.2	Trabaja con agilidad, flexibilidad y eficiencia para asegurar el logro de los objetivos			3		
4	El ser humano	6				60%
4.1	Es empático, cercano y da un trato respetuoso a todas las personas: sin egoísmo, arrogancia, ni gestos discriminatorios			3		
4.2	Promueve el trabajo en equipo, la inclusión y la diversidad para lograr los objetivos institucionales, buscando privilegiar la sinergia y el bien común.			3		



5	La digitalidad	6	60%
5.1	Aprovecha los recursos que le ofrece la organización y gestiona el aprendizaje para desarrollar sus habilidades digitales.		
5.2	Cuida con mucha responsabilidad los diferentes recursos tecnológicos proporcionados por la institución para sus funciones.		
6	La integridad	6	60%
6.1	Actúa basado en principios éticos, hace lo correcto, aunque nadie lo esté viendo y es contundente frente a las faltas de integridad a su alrededor.		
6.2	Es transparente y prudente en sus acciones para generar relaciones de confianza.		
7	Iniciativa	6	60%
7.1	Hace más de lo que se espera de él en el trabajo superando las expectativas que sus actividades requieren.		
7.2	Detecta oportunamente oportunidades de mejora que lleven a una correcta consecución de sus actividades.		
8	Planificación y organización del trabajo	6	60%
8.1	Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero		
8.2	Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles sin perder su tiempo		
9	Trabajo en equipo y cooperación	6	60%
9.1	Muestra apertura para enseñar nuevos procesos a sus compañeros de equipo, así como disponibilidad y buen ánimo para enseñar.		
9.2	Trata con respeto y empatía a sus compañeros, mostrando su educación y buen trato entre los mismos.		
10	Resultados	6	60%
10.1	Consigue entregar su trabajo a tiempo y se toma los resultados como una cosa personal		
10.2	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis		
PORCENTAJE TOTAL DEL LA EVALUACION		60	60%
			6.00

Comentarios del jefe:

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PERSONAL OPERATIVO		
CAPACITACIONES TÉCNICAS		
Asistencia administrativa y secretarial		Mecánica de motocicletas.
Administración de bodegas e inventarios.		Montaje y mantenimiento eléctrico.
Etiqueta, imagen y protocolo.		Montaje y mantenimiento en telecomunicaciones.
Carpintería.		Fabricación de estructuras metálicas y obra de banco.
Construcción.		Soldadura
Mecánica de vehículos automotrices.		
CAPACITACIONES ACTITUDINALES		
Atención y servicio al usuario.		Toma de decisiones
Coaching		Auto estima y motivación
Comunicación interpersonal.		Manejo efectivo del tiempo
Liderazgo.		Inteligencia emocional
Negociación y manejo de conflictos.		Programación neurolingüística.
Relaciones interpersonales.		Trabajo en equipo.
ACCIONES DE MEJORA TIEMPO DE SEGUIMIENTO 3 MESES		
Acciones de mejora:		Acción de mejora:
SEGUIMIENTO		
Acción de seguimiento:		Acción de seguimiento:
Acción correctiva:		Acción correctiva:
Mejoras logradas:		Mejoras logradas:
FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR	FIRMA DE CONFORMIDAD	FIRMA DE NO CONFORMIDAD
NOMBRE DEL EVALUADOR:	NOMBRE DEL EVALUADO:	

16. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO RRHH	

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.



**MANUAL DE
ADMINISTRACION DE
SALARIOS Y
BENEFICIOS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
OFICMA S.A DE C.V.**



CONTENIDO

N°	DETALLE	PAG
1.	INTRODUCCION.....	1
2.	OBJETIVO GENERAL.....	2
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
4.	MARCO LEGAL.....	3
5.	DESCRIPCIÓN DEL MANUAL.....	4
6.	ALCANCE.....	4
7.	DEFINICIONES.....	4
8.	EMISIÓN DE PLANILLAS PARA EL PERSONAL DE OFICMA S.A DE C.V...	5
8.1.	REQUISITOS EN LA EMISIÓN DE PLANILLAS.....	5
8.2.	CONTENIDO DE LA PLANILLA DE PAGO PARA EL PERSONAL DE OFICMA S.A DE C.V.....	7
8.3.	ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS PARA EL PERSONAL DE OFICMA S.A DE C.V.....	9
9.	AUTORIZACIONES.....	12

INTRODUCCION

El siguiente Manual de Planillas para el Personal de OFICMA S.A DE C.V. tiene como propósito el cumplimiento de conformidad al Art. 138 del Código de Trabajo; en el que establece que le corresponde a las Instituciones llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador, las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas y los días hábiles de asueto y de descanso que laboren. También constaran los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Tomando como marco de referencia lo anterior, se desprende la importancia de desarrollar los distintos aspectos que conllevan a la emisión de las planillas, en la que se ven involucrados las diferentes dependencias de la empresa, de allí la visión de integrar a todos sus elementos en lo que hemos denominado SISTEMA DE REMUNERACIONES.

Finalizando con la descripción de las fases que sustentan los procesos de forma general que intervienen en la elaboración de las planillas; en donde se les denomina; planillas normales, adicionales, planillas de vacaciones, planillas eventuales y planillas de destajo quincenal.



OBJETIVO GENERAL

Regular los elementos y las diferentes gestiones que intervienen en la elaboración y emisión de las planillas de pago en el Departamento de Remuneraciones, considerando la normativa establecida para la aplicación de la remuneración para el personal de la OFICMA S.A de C.V.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Elaborar oportunamente planillas de pago para empleados de OFICMA S.A DE C.V.
- 2) Coordinar la elaboración y control de planillas de salarios, vacaciones y horas extras a nivel institucional con las diferentes unidades involucradas para tal efecto. Así como las planillas de cotizaciones del Seguro Social, AFP's.
- 3) Mantener actualizada la base de datos en relación a las aplicaciones de incapacidades y acciones de personal del personal de OFICMA S.A DE C.V., (descuentos, llegadas tardes, licencias sin goce de sueldo, gestión de altas y bajas, entre otros.)
- 4) Cumplir oportunamente con la entrega de planillas de pago del personal de OFICMA S.A DE C.V. al Departamento de finanzas, con el fin de que los registros de las planillas se realicen en los plazos establecidos para los cierres contables evitando de esa manera la presentación extemporánea de los Estados Financieros a la D.G.C.G. del Ministerio de Hacienda, igual manera la gestión de las planillas de cotizaciones y aportaciones a las entidades de asistencia médica y de previsión, logrando evitar atrasos que pudieran desencadenar en pago de multas y recargos.
- 5) Identificar riesgos en las operaciones durante la elaboración y ejecución de planillas para el personal de OFICMA S.A DE C.V., por medio de revisiones en el proceso del Departamento de finanzas.
- 6) Contar con una base de datos que nos permita acceder o generar información confiable para la presentación de informes técnicos.

MARCO LEGAL

- ✓ La aplicación del Manual de Planillas para el Personal de OFICMA S.A DE C.V., se sustenta en el Código de Trabajo, título tercero, capítulo I, que establece: Del salario.
- ✓ Artículo 3, de la Ley del Seguro Social, en el que establece: El régimen del Seguro Social obligatorio, se aplicara originalmente a todos los trabajadores que dependen de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.
- ✓ De conformidad al Artículo 1, de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, que establece: La creación del Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal.
- ✓ De igual manera por la Ley de Impuesto sobre la Renta y el Decreto Ejecutivo No. 216, Artículo 1 y 2, que establece; Renta Obtenida.
- ✓ Se sostiene de la Ley de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados OFICMA S.A DE C.V., capítulo III, Art. 18. Que establece: OFICMA S.A DE C.V. se registrará por un sistema de salarios que se presentará como anexo de su Presupuesto Especial y que se establecerá conforme a normas.
- ✓ De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo vigente, capítulo IX. Que establece: Salarios.

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL

El contenido del presente manual comprende los procesos de recepción de la información, actualización de base de datos en el sistema de Remuneraciones, emisión de planillas y la remisión para el trámite de pago. Dentro de este se establecen las reglas que deben seguirse por parte de los generadores de la información, los responsables de las autorizaciones para que lleven a cabo en el Departamento de Finanzas las diferentes fases como la creación de parámetros, digitación, generación e impresión que conllevan las diferentes planillas de pago de forma mensual sean estas salariales, de vacaciones, adicionales, provisiones o de cotización; y/o las quincenales exclusivas para el personal a destajo.

ALCANCE

El contenido del presente Manual será aplicable a todo el personal de OFICMA S.A DE C.V., indistintamente de la relación de trabajo que lo une a la empresa.

DEFINICIONES

En este apartado se establece el significado de la terminología empleada en el Manual de Planillas para el Personal de OFICMA S.A DE C.V.

- 1) **Sistema de remuneraciones:** Sistema Informático por medio del cual se genera los datos de ingresos y descuentos que conforman la planilla de pago de los empleados, incluyendo los datos de expediente de empleados, así como las prestaciones.
- 2) **ISSS:** Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- 3) **AFP:** Administradoras de Fondos de Pensiones.
- 4) **Hora extra:** Tiempo laborado por un empleado, adicional a su jornada ordinaria de trabajo
- 5) **Incapacidad:** Pérdida o Disminución de las facultades o aptitudes de la víctima o trabajador por enfermedad común o profesional accidente común o de trabajo que le impide desempeñar su trabajo por algún tiempo.

- 6) **Incapacidad por maternidad:** Incluye el descanso por maternidad, el descanso prenatal suplementario en caso de enfermedad como consecuencia de embarazo.
- 7) **Licencia:** Permiso concedido por la Empresa para que el trabajador se ausente de sus labores. Puede otorgarse con goce de sueldo o sin este beneficio de acuerdo con los motivos o peticiones que lo originan.
- 8) **Nocturnidad:** Jornada comprendida entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.
- 9) **Gratificación:** Recompensa monetaria que recibe el trabajador por un servicio eventual o un hecho excepcional.

EMISIÓN DE PLANILLAS PARA EL PERSONAL DE OFICMA S.A DE C.V.

En este apartado se desarrolla todo lo concerniente a la emisión de planillas en el Departamento de finanzas de la Empresa, bajo lo cual se realizan los diferentes gastos en conceptos de Salarios, Vacaciones, Horas Extras, Nocturnidades, Bonificación, Gastos de Representación y Aguinaldo, en ese sentido; será necesario detallar aspectos importantes.

a) REQUISITOS EN LA EMISIÓN DE PLANILLAS

Los requisitos que deben llevarse a cabo en la emisión de planillas son:

a) Legalización de Planillas en Original

De cada planilla se emitirá un original tamaño carta y copia, la cual serán firmadas en original, legalizando de esta manera con la firma del Técnico de finanzas persona que elabora, el Gerente de Recursos Humanos y el Administrador de Sistema de Recursos Humanos de la base de datos, del Departamento de Administración y Control de Personal.

b) Reintegro de Planillas

Cualquier Reintegro de salario solicitado posteriormente por las Diferentes Unidades a la información contenida en la Planilla y canalizada por el Técnico de finanzas, sean estas renunciaciones, aplicaciones de incapacidades, abandono de trabajo, u hospitalizaciones del personal; deberá estar amparada con el documento de reintegro autorizado por el Gerente de Recursos Humanos.

c) Información Generada para Planillas del Personal de OFICMA S.A DE C.V.

La información que es remitida de parte de las dependencias que conforman la Empresa, deberá cumplir los requisitos o atributos que serán aplicables a todas las operaciones que se originen para la preparación y emisión de las planillas. Según lo descrito posteriormente:

i. Referente al mes Calendario

El envío de los reportes firmados y sellados por pagos extraordinarios emanado de las diferentes Dependencias de la Empresa, deberá contener únicamente la información referente al mes calendario anterior a la fecha de presentación. No se recibirán documentos correspondientes a meses previos a menos que se justifiquen las causas por medio de las jefaturas correspondientes.

ii. Documentos sin Correcciones

El Departamento de Finanzas no tramitará documentos relacionados a Acciones de personal sobre incapacidades, descuentos, llegadas tardes, licencias sin goce de sueldo, reportes de horas extras y nocturnidades, entre otros surgidos de las diferentes Dependencias de la Empresa que presenten correcciones, enmendaduras, tachones borrones, etc. cualquier corrección generará la repetición total del documento.

iii. Responsable en Veracidad de la Información

Las Jefaturas de las diferentes Dependencias de la Empresa que la conforman, que autorizan los reportes de horas extras y las acciones de personal, serán responsable de verificar la veracidad y legalidad de la información de los reportes antes mencionados.

iv. Departamento de Finanzas

El Departamento de finanzas por medio de sus Técnicos, revisará con el fin de verificar si la información referente a cálculos de horas extras, aplicación de porcentajes, valores sobre llegadas tardes, descuentos de días no laborados entre otros del personal de OFICMA S.A DE C.V., son datos correctos.

d) Planillas Adicionales para el Personal de OFICMA S.A DE C.V.

i. Solicitud de Planilla Adicional Escrita o Verbal

La solicitud de planillas adicionales se efectuará únicamente por petición escrita o verbal por parte del Gerente de Recursos Humanos detallando el motivo de la solicitud.

b) CONTENIDO DE LA PLANILLA DE PAGO PARA EL PERSONAL DE OFICMA S.A DE C.V.

Dentro de este apartado se describe los tipos de pago que se formalizan con el personal, los descuentos de ley relacionados a las cotizaciones, así como otros descuentos vinculados a incapacidades y sanciones administrativas.

a) Tipos de pago detallado en planilla

Los tipos de pago que se formalizan a través de la emisión de planillas son: Salarios, Horas Extras, Nocturnidad, Gastos de Representación que se otorgan a algunos gerentes, Vacaciones, Bonificaciones, incrementos salariales, entre otros.

b) Tipos de Descuentos Gravados en Planilla

El salario del personal de OFICMA S.A DE C.V. estará gravado por los descuentos obligatorios establecidos en las leyes de la república de El Salvador, de conformidad a los montos o porcentajes definidos por cada una de ellas como son: Régimen de Salud, Régimen Previsional, Impuesto sobre la renta, impuesto de vialidad.

Además de los descritos anteriormente se efectuarán descuentos provenientes de Órdenes Judiciales, Embargos, Cuotas Alimenticias entre otros.

El personal de OFICMA S.A DE C.V., podrá solicitar la aplicación de descuentos en planilla proveniente de préstamos personales, créditos hipotecarios, consumo de despensa, cooperativa entre otros. Dichos descuentos no podrán exceder del 20% del salario mensual en concepto de préstamo personal e instituciones financieras, los descuentos aplicados en concepto de créditos y embargos solamente podrán eliminarse de planillas por medio de la presentación de un documento que ampare la cancelación del mismo emitido por la Empresa acreedora, es decir; levantamiento de embargo o cancelación de préstamo.

c) Otras aplicaciones en Planilla

Sera afectado el salario mensual del personal de OFICMA S.A DE C.V., por las aplicaciones que se detallan a continuación: incapacidades provenientes del Seguro Social, las licencias sin goce de sueldo, llegadas tardías, ausencias injustificadas, responsabilidades pendientes, entre otros.

c) ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS PARA EL PERSONAL DE OFICMA S.A DE C.V.

Para la elaboración de las Planillas a las que identificaremos como: NORMALES, ADICIONALES, de VACACIONES, EVENTUALES y a DESTAJO QUINCENAL se detalla a continuación las siete fases que sustentan el conjunto de operaciones que se ejecutan y que se repite para cada una de ellas.

a) Recepción de información para la entrega de las planillas al Departamento de Finanzas de OFICMA S.A DE C.V.

El Técnico de finanzas elaborará un calendario semestral con el visto bueno del Gerente de la Unidad Financiera, en el cual se definirá la fecha relativa a los pagos y a la entrega de las planillas al Departamento de Finanzas. Bajo ese marco se informa vía correo electrónico a las diferentes dependencias sobre las fechas límites para la recepción de la información como son reportes de horas extras, incapacidades, llegadas tardías y las diferentes acciones de personal.

b) Creación de parámetros correspondiente a planillas

El Técnico de finanzas de la empresa, elabora a nivel de sistema los parámetros que identifican las correspondientes planillas como por ejemplo Numero, Tipo y Código 01-1401 Normal, 02-1401 Vacaciones, 03-1401 Eventual, 08-1401 Vacación Eventual, 04-1413 Adicional Normal, 09-1413 Adicional Eventual, asignándoles a cada una de ellas fechas y órdenes de pago, esto permite la apertura del proceso de elaboración.

c) Insumos recibidos para el procesamiento de datos**ii. Recepción de Documentos para afectación de planillas**

Las diferentes Dependencias y las Gerencias por medio del Departamento de Recursos Humanos remiten al Departamento de Finanzas, los documentos en forma física o por medio de correo electrónico la información que sirve de insumo para la afectación de planillas, es decir; Horas Extras, Nocturnidades, Incapacidades, Llegadas Tardes y Licencias.

iii. Elaboración de Planilla Preliminar

Posteriormente a la recepción de documentos, el Técnico de finanzas revisa la información enviada por las diferentes Dependencias, quien procede; si todo está correcto, a la digitación de los datos dando lugar así a la elaboración de una planilla preliminar que sirve para su respectiva revisión y cuadratura.

d) Generación de datos del sistema de remuneraciones de OFICMA S.A DE C.V.

Una vez contratado por la Empresa, Jornal Diario a un trabajador, se crea o se carga en el módulo expediente de personal, los parámetros de la plaza de la persona titular permitiendo de esta manera generar y aplicar los datos de ingresos percibidos por el personal de OFICMA S.A DE C.V., en los conceptos relacionados a Sueldos, Bonificación, Aguinaldo, así como los diferentes descuentos crediticios, embargos, llegadas tardes, licencias, incluyendo las prestaciones que se registran en las diferentes tablas y base de datos que componen el sistema de remuneraciones para cada una de las planillas.

Consolidando de esta manera la información referente a pagos y descuentos a aplicar para cada uno del personal que conforma la plantilla de OFICMA S.A DE C.V., lo que conlleva a direccionar la forma de percibir el pago ya sea este por abono a cuenta o cheque.

e) Impresión de la planilla de OFICMA S.A DE C.V.

Actividad asignada al Técnico en Finanzas que consiste en la impresión de la planilla versión final de OFICMA S.A DE C.V., tamaño carta y tamaño USA STOFICMA S.A DE C.V.RD, anexo de descuentos variables, descuentos cíclicos, impuesto de renta, boletas de pago, reportes de transferencia bancaria, resumen de planillas para efectos presupuestarios.

f) Resguardo y custodia de las planillas de pago para el personal de OFICMA S.A DE C.V.

Como parte del control interno y en cumplimiento sobre el uso de documentos y registros se procede a mantener y administrar adecuadamente la información generada por el Departamento de Finanzas, concerniente a las diferentes Planillas de pago para el personal de OFICMA S.A DE C.V., incluyendo las planillas pre elaboras para el pago mensual de cotizaciones con facturación directa del régimen de salud del Seguro Social.





16.AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE ADMINISTRACION DE SALARIOS	

**MANUAL DE ADMINISTRACION DE
SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES
DE RECURSOS HUMANOS**

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

**MANUAL DE HIGIENE
Y SEGURIDAD
OCUPACIONAL
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
OFICMA S.A DE C.V.**



CONTENIDO

Nº	DETALLE	Pag
	INTRODUCCION.....	1
	JUSTIFICACION.....	2
1.	OBJETIVO.....	2
2.	ALCANCE.....	2
3.	RESPONSABILIDADES.....	4
4.	DEFINICIONES.....	3
5.	DESCRIPCIÓN.....	5
5.1.	HIGIENE, SEGURIDAD Y BIENESTAR OCUPACIONAL.....	5
5.1.1.	RIESGO # 1: ACCIDENTES DE OFICINA.....	6
5.1.2.	RIESGO # 2: MOVIMIENTO MANUAL DE CARGA.....	7
5.1.3.	RIESGO # 3: MOVIMIENTO MECÁNICO DE CARGA.....	8
5.1.4.	RIESGO # 4: INCENDIO.....	10
5.1.5.	RIESGO # 5: SUPERFICIES PELIGROSAS.....	11
5.1.6.	RIESGO # 6: ALMACENAMIENTO DE SUSTANCIAS PELIGROSAS..	12
5.1.7.	RIESGO # 7: SISMOS.....	13
5.1.8.	SEÑALIZACIÓN.....	15
6	AUTORIZACIONES.....	16

INTRODUCCION

Este Manual de Seguridad e higiene ocupacional de OFICMA S.A de C.V., es un documento que tiene como propósito aportar a la reducción de riesgos, de accidentes de trabajo, de enfermedades profesionales y de la prevención de cualquiera otra circunstancia que se considerare peligrosa para el personal, así como para las personas que visitan la empresa. Reviste especial atención, los riesgos de accidentes fuera de las instalaciones o infraestructura, teniendo en cuenta el enfoque que da la Ley de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo, según Decreto Legislativo No. 254, el que muchos de los riesgos latentes para el personal no se encuentran solo dentro de las instalaciones de OFICMA S.A de C.V., sino también en los lugares de nuestros destinatarios.

Teniendo en consideración lo establecido conceptualmente como Accidente de Trabajo, art. 317, numeral 4°. Código de Trabajo, referido al acto imprevisto que resultare en toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Y que le aconteciere, Al trasladarse de su residencia al lugar en que desempeñe su trabajo, o viceversa, en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte, razonables. Por lo expuesto, se puede confirmar que la utilización de la red vial, constituye actualmente un latente riesgo laboral. En vista de las diversas dificultades que amenazan la seguridad y salud del personal de la empresa, se pretende aportar a través de este documento con la distinción de los principales riesgos, su conceptualización y distinción de Medidas de Prevención, así como de acciones recomendadas ante el acaecimiento de cada uno de estos sucesos, muchos de los cuales son fácilmente previsibles.

Importante será para hacer más consistente la distinción de los principales riesgos institucionales el gestionar y recibir el apoyo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para el levantamiento del Diagnóstico de Riesgos, así como la adecuada capacitación inicialmente al personal que conforma el Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional, o Comité Mixto para que este se vuelva replicador de conocimientos especializados en este tema para con el resto del personal.

JUSTIFICACION

El presente Manual de Seguridad e Higiene Ocupacional, se elabora y se da a conocer, tomando en consideración el mandato establecido en el Art. 8 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, el cual determina como una responsabilidad del empleador el de garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración de un Programa de Gestión de Prevención de Riesgos ocupacionales, asignando para ello los recursos necesarios para su ejecución.

1. OBJETIVO

Determinar las normas preventivas de comportamiento e interacción del personal, tendientes a garantizar las condiciones adecuadas de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, logrando un ambiente laboral desprovisto de riesgos o por lo menos reducidos los mismos, para la salud física de los trabajadores y público en general y evitando la afectación del medio ambiente.

2. ALCANCE

El presente Manual de Seguridad e Higiene Ocupacional, tiene alcance general a todo el personal de OFICMA S.A. de C.V., en todos sus niveles.

3. RESPONSABILIDADES

La Gerencia General y todas las jefaturas de Unidad, Departamento y Gerencias de la organización, son responsables de la difusión, implementación, y permanente motivación al personal de OFICMA S.A. de C.V. para lograr un ambiente de trabajo desprovisto o reducido de riesgos laborales, enfermedades profesionales o accidentes de Trabajo.

4. DEFINICIONES

Para los efectos de aplicación e interpretación de este documento, se detallan los términos que son utilizados, y que tienen el significado siguiente:

- a) **Accidente de Trabajo:** Es un suceso imprevisto en el trabajo, que deriva en lesión(es) al trabajador y/o, provoca alteraciones en la maquinaria, equipo, materiales y productividad.
- b) **Acto Inseguro:** Es la acción y/o exposición innecesaria del trabajador al riesgo, susceptible de causar accidente.
- c) **Autoridad Competente:** Es toda autoridad pública revestida de poderes para dictar disposiciones que tengan fuerza de ley con respecto a la seguridad de los centros o lugares de trabajo.
- d) **Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional, o Comité Mixto:** es un grupo de trabajadores elegidos por diversas representaciones en la empresa, que tiene como finalidad efectuar un riguroso control respecto al cumplimiento de las medidas preventivas adoptadas por la empresa a través del Manual de Higiene y Seguridad Ocupacional.
- e) **Condición Insegura:** Es toda condición física o ausencia de norma, susceptible de causar accidente de trabajo y/o enfermedad profesional.
- f) **Contaminación:** Es la acción de elementos ajenos al aire o ambiente normal.
- g) **Empleador:** Para el presente documento, es el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.
- h) **Estadística de Seguridad:** Es el resultado del análisis y evaluación matemática, de los datos relacionados a los accidentes y enfermedades ocupacionales, útil para investigar, planificar y controlar la actividad de la higiene y seguridad ocupacional.
- i) **Inspección:** Es una función de naturaleza técnico legal, cuya finalidad es constatar el cumplimiento de las disposiciones y normas vigentes.
- j) **Investigación de Accidente:** Es la secuencia metodológica que se observa en el estudio de un accidente, desde un período anterior a su acaecimiento hasta el momento en que se hayan determinado exactamente los hechos.

- k) **Lesión:** Es la disfunción o detrimento corporal causado por un accidente o enfermedad ocupacional.
- l) **Lesión Leve:** Es aquella que aun siendo necesaria la aplicación de primeros auxilios o atención médica, no hace que el trabajador pierda una jornada de labor o más.
- m) **Lesión Grave:** Es la que produce una incapacidad laboral que hace perder al funcionario una o más jornadas de trabajo.
- n) **Lesión Fatal:** Es aquella que produce la muerte.
- o) **Lugar o Centro de Trabajo:** Es todo sitio y/o instalaciones donde el trabajador desenvuelve sus actividades.
- p) **Materia Peligrosa:** Es aquella que conlleva un riesgo para las personas, por virtud de su naturaleza, condición o posición.
- q) **Recursos Tangibles:** Son los bienes de la Institución, necesarios para la realización de las actividades.
- r) **Recursos Intangibles:** Se refieren al personal de la Institución, que con su labor, capacidad, experiencia y compromiso, permiten a la empresa la preservación de su patrimonio.
- s) **Riesgo Ocupacional:** Es un estado potencial de origen natural o artificial capaz de producir un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
- t) **Seguridad Ocupacional:** Es el conjunto de procedimientos y normas de naturaleza técnica, legal y administrativa, orientado a proteger a los trabajadores de riesgos contra su integridad física y sus consecuencias.
- u) **Supervisión:** Es una función técnica administrativa cuya finalidad está orientada a la correcta aplicación de las disposiciones, normas y procedimientos.
- v) **Trabajador:** Es toda persona que presta servicios a un empleador por un sueldo, salario u otra remuneración, mediante retribución o sin ella cuando se tratare de horas en servicio social.

5. DESCRIPCIÓN

OFICMA S.A. de C.V., es la primera instancia de interés en el adecuado tratamiento, seguridad, comportamiento y calidad de su personal, es necesario transmitir de forma efectiva a cada uno de sus miembros, la importancia de la toma de conciencia, compromiso y convicción respecto de las normas del presente documento.

A continuación, se pasan a detallar algunos de los principales riesgos ocupacionales en los cuales, desde la Perspectiva del Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional de OFICMA S.A de C.V., se deben de atender con prioridad a fin de evitar todo tipo de riesgos laborales, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

5.1. HIGIENE, SEGURIDAD Y BIENESTAR OCUPACIONAL

Las actividades que realiza la empresa, pueden generar diversos factores de riesgo concernientes a la higiene, seguridad ocupacional y bienestar del personal, aspectos sobre los cuales se deben aplicar medidas que disminuyan los posibles daños a la salud, riesgos laborales, accidentes laborales, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, o porque no hasta daño ecológico o pérdida económica.

Para cualquiera de las circunstancias presentadas en este Manual, OFICMA S.A de C.V., deben contar con botiquín de primeros auxilios actualizado y adecuadamente equipado. Asimismo, debe de contarse con los dispositivos y equipos de seguridad y prevención de siniestros y capacitar a todo el personal en el uso de los mismos.

El Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional de OFICMA S.A de C.V., ha identificado siete principales tipos de riesgo en el Instituto, los cuales a continuación se definen y se mencionan las medidas de prevención y control para cada caso:

5.1.1. RIESGO # 1: ACCIDENTES DE OFICINA

Pueden producirse accidentes en las instalaciones administrativas (oficinas) derivados de incendio, golpes o cortes, choque eléctrico, resbalones y caídas, problemas postulares, fatiga ocular y otros, que afecten al personal o visitantes que realizan tareas en áreas administrativas.

5.1.1.1 MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- a) Cumplir con las normas de higiene, seguridad ocupacional y bienestar dispuestas en el presente documento.
- b) Cumplir toda señal o advertencia que se halle visible o comunicada por las Gerencias o Jefaturas de la Institución.
- c) Cualquier condición de peligro que puede causar un accidente, debe ser informado a las Gerencias o Jefaturas de la Institución, personal del Comité de Seguridad o Jefatura de Servicios Generales.
- d) Mantener el área de trabajo limpia y ordenada y los pasillos despejados.
- e) Está prohibido fumar en cualquiera de las instalaciones de ISDEM.
- f) Apagar luces y equipos cuando se retira de la oficina, esto incluye en el receso para el almuerzo.

5.1.1.2 ACCIONES EN CASO DE ACCIDENTE

Producido un accidente, inmediatamente prestar primeros auxilios a la persona lesionada y luego en virtud de la gravedad de la lesión derivar a un centro médico para su atención.

OFICMA S.A de C.V., en coordinación con Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional deberá de promover en todo el personal, conocimientos básicos de primeros auxilios.

5.1.2. RIESGO # 2: MOVIMIENTO MANUAL DE CARGA

Para efectuar labores de estiba y desestiba de bultos y carga en general, como la utilizada en bodega, el personal de la empresa debe velar por la prevención de los riesgos derivados de este tipo de trabajo, resultado del esfuerzo físico, mal manejo de la carga, falso movimiento o uso inadecuado de los implementos, herramientas o dispositivos de seguridad.

5.1.2.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- a.** OFICMA S.A de C.V., promoverá en coordinación con el Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional, la capacitación del personal, con referencia al riesgo de sufrir lesiones, asimismo se ocupará de brindar al personal, los implementos de seguridad mínimos necesarios.
- b.** Uso obligatorio de implementos de seguridad.
- c.** Verificar constantemente el correcto acomodo de los archivos, mobiliario y equipo, así como para el caso de las bodegas, los materiales e insumos y/o productos y su apilamiento.
- d.** En los lugares de almacenamiento de materiales, asegurarse que estos no obstruyan extintores, equipos de primeros auxilios, luces, interruptores y cajas de fusibles.
- e.** Solicitar ayuda si el peso o volumen del objeto a movilizar es excesivo o tiene forma irregular que impida sujetarlo con seguridad.
- f.** Cuando se transporten cargas manualmente, hacerlo de tal forma que no se pierda u obstaculice la visibilidad. Asegurarse que el camino a recorrer esté libre de obstáculos.

- g. No cargar nada que supere la carga máxima o que no se pueda manipular con facilidad; en esos casos buscar ayuda.
- h. Evitar movimientos bruscos y esfuerzos musculares súbitos o repentinos, mientras se movilizan cargas
- i. Pesos Máximos a levantar del piso y a cargar en hombros, en Kg. :

Situación	Hombre	Mujer
A levantar del piso	25 Kgs.	12.5 Kgs.
A cargar en hombros	50 Kgs.	20 Kgs.

5.1.2.2. ACCIONES EN CASO DE ACCIDENTE

Producido un accidente prestar primeros auxilios a la persona lesionada y luego en virtud de la gravedad de la lesión derivar a un centro médico para su atención o solicitar la llegada a las instalaciones de personal médico, para las atenciones respectivas.

5.1.3. RIESGO # 3: MOVIMIENTO MECÁNICO DE CARGA

El movimiento de carga de gran volumen o peso superior a las capacidades individuales y normas establecidas, se realiza con el apoyo de equipos especializados como grúas, montacargas, puentes grúa y otros, existiendo el riesgo de un accidente o incidente en el desarrollo de las tareas de carga, descarga y almacenamiento, para operadores de equipo, encargados de bodega o de almacén, u otro personal involucrado en áreas de almacenamiento.

5.1.3.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- a.** Los operadores de maquinaria y equipo, deben estar capacitados y autorizados para su uso. Solo debe de trabajar en áreas de riesgo el personal autorizado para ello.
- b.** La maquinaria y equipo debe ser mantenida regularmente de acuerdo a las normas de mantenimiento del fabricante y de la Institución.
- c.** Mantener distancias prudentes de acceso restringido en el área de talleres cuando se esté operando equipo o maquinaria de riesgo mecánico, hidráulico, eléctrico o de otro tipo de riesgo.
- d.** No exceder la capacidad de carga de los equipos.
- e.** Usar implementos de seguridad establecidos.
- f.** Cumplir con la señalización e instrucciones de seguridad expuestas en lugar visible.
- g.** Restringir el ingreso al área de riesgo de trabajo a personal no autorizado.
- h.** No improvisar equipos, o herramientas, pues no brindan las adecuadas medidas de seguridad.

5.1.3.2. ACCIONES EN CASO DE ACCIDENTE

Producido un accidente, establecer de inmediato un área de seguridad en el perímetro de la escena, cortar todo tipo de contacto eléctrico del equipo, evitar fuga de combustible y prestar primeros auxilios a la persona lesionada y luego en virtud de la gravedad de la lesión derivar a un centro médico para su atención.

5.1.4. RIESGO # 4: INCENDIO

Un incendio, implica una situación de riesgo masivo, tanto para las personas, como para las instalaciones, implicando un conjunto de medidas necesarias no solo para evitar el inicio del mismo, sino también para controlarlo y eliminar su propagación.

5.1.4.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- a.** Capacitar el personal en medidas de prevención y control de incendios.
- b.** Prohibir el encendido de cigarrillos o fósforos en instalaciones de OFICMA S.A de C.V., sobre todo en áreas de riesgo.
- c.** Eliminar periódicamente los residuos de basureros o áreas de trabajo.
- d.** Los bienes almacenados en espacios cubiertos, no deben estar apilados hasta una distancia menor de 1 metro de los techos del almacén o bodega.
- e.** Toda mercancía considerada peligrosa por su grado de combustión, debe estar almacenada en áreas techadas y abiertas o playas descubiertas.
- f.** Las válvulas, interruptores, cajas de fusibles, tomas de agua, etc., deben quedar visibles, libres de obstáculos y debidamente señalizados.
- g.** De acuerdo a las características de cada recinto, toda el área de trabajo y bodega deben contar con un número suficiente de extintores de incendios, preferentemente de color rojo, y al menos 1 (uno) en cada área de trabajo y bodega.
- h.** Efectuar revisión y control de mantenimiento continuo a los extintores.

5.1.4.2. ACCIONES EN CASO DE INCENDIO

- a. Mantener la calma y llamar a la Unidad de Bomberos y a centros Hospitalarios cercanos requiriendo el envío de ambulancias.
- b. Prestar primeros auxilios a la/s persona/s lesionada/s y luego en virtud de la gravedad de la lesión derivar a un centro médico para su atención.
- c. Asegurar la evacuación de las personas.
- d. Intentar extinguir el fuego con los extintores correspondientes.
- e. Intentar evitar que el fuego se propague hacia las áreas tóxicas o Peligrosas.
- f. Identificar la salida de emergencia y abrir las puertas de salida.

5.1.5. RIESGO # 5: SUPERFICIES PELIGROSAS

Son situaciones de riesgo derivadas de superficies resbalosas, huecos no cubiertos, cables eléctricos sin proteger, obstáculos, inclinaciones u otras, que pueden afectar a personas que realizan alguna actividad en cualquiera de los recintos y oficinas de OFICMA S.A de C.V.

5.1.5.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- Mantener las áreas de circulación libres de humedad, grasas, aceites o arena, o en su defecto poner letreros de prevención de riesgo.
- Las gradas de acceso a pisos, deben de tener cintas antideslizantes adherida a la orilla de las mismas.

5.1.5.2. ACCIONES EN CASO DE ACCIDENTE

Producido un accidente, establecer de inmediato un área de seguridad en el perímetro de la escena, Para el caso de las victimas verificar la gravedad del mismo, evitando movimientos innecesarios al accidentado y prestar los primeros auxilios correspondientes. Luego en virtud de la gravedad de la lesión derivar a un centro médico para su atención.

5.2.RIESGO # 6: ALMACENAMIENTO DE SUSTANCIAS PELIGROSAS

El almacenamiento y manipuleo de sustancias químicas o inflamables, puede producir riesgos y daños a la salud, debiendo gestionar su almacenamiento en un lugar especialmente destinado para este tipo de productos.

5.2.1.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- a.** Verificar las etiquetas de la carga tóxica o inflamable, para determinar su Modalidad de almacenamiento y manipuleo de los productos.
- b.** Manipular las cargas tóxicas, obligatoriamente con guantes.
- c.** No comer, beber ni fumar en las áreas de almacenamiento o manipuleo de productos tóxicos.
- d.** Los productos químicos derramados tienen que ser limpiados Inmediatamente.

5.2.1.2. ACCIONES EN CASO DE ACCIDENTE

- a.** Aplicar inmediatamente primeros auxilios al lesionado luego derivar a un Centro de asistencia médica.
- b.** Identificar el producto que causó el accidente y su estado de Almacenamiento.

5.2.2. RIESGO # 7: SISMOS

El territorio nacional, se ubica dentro de lo que se conoce como la tectónica integral de placas, en una región que forma parte del llamado cinturón de fuego del Pacífico en un área donde está el límite de la Sub. Placa Cocos por la zona del Pacífico y la Sub. Placa Caribe por la región que lleva el mismo nombre. Por tal razón, esta parte de istmo, está expuesta a una intensa actividad sísmica.

5.2.2.1. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

- a.** Evaluar la calidad de las edificaciones, esto con el fin de tomar medidas para reforzarlos en caso de que sea necesario.
- b.** Debe asegurarse de conocer si las edificaciones se construyen tomando en consideración la resistencia ante un sismo de magnitud importante.
- c.** Determinar cuáles son los sitios más seguros de la casa o edificio, para utilizarlos como sitios de protección cuando ocurra un sismo fuerte.
- d.** Reubicar objetos pesados que se encuentren en partes altas para evitar que restos caigan durante un temblor. Es recomendable asegurar las estanterías, de esta manera se disminuye el riesgo por daños personales y económicos. También se deben asegurar correctamente los aparatos de aire acondicionado, o colocarlos en planta baja.
- e.** Desarrollar planes de contingencia que indiquen cómo actuar durante un sismo.
- f.** Estos planes deben de incluir la ubicación de aquellos sitios más seguros de la casa o edificios, así como las salidas de emergencias disponibles. Se debe establecer además los procedimientos para realizar una evacuación segura y ordenada posterior a la ocurrencia de un temblor fuerte. Estos planes deben ser conocidos por todas las personas que permanecen frecuentemente en la vivienda o edificio y ponerse a prueba mediante simulacros.
- g.** Dar a conocer a todo el personal de Instituto la existencia de un **COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**, para coordinar acciones.
- h.** Establecer mapas de zonificación sísmica.
- i.** Mantener siempre un botiquín de primeros auxilios.

5.2.2.2. ACCIONES EN CASO DE SISMOS.

A continuación, se dan algunas medidas de seguridad que deberán observarse al encontrarse ante un sismo:

1. Conserve la calma.
2. Apague y elimine inmediatamente cualquier fuente de incendio.
3. Aléjese de vidrios, lámparas, muebles y todo lo que pueda caer.
4. Atienda las indicaciones del personal que coordina la evacuación.
5. Aléjese de cosas calientes, tales como cafeteras, ollas y más.
6. No busque refugio cerca de paredes.
7. Ubíquese en zonas de seguridad.
8. Evite el uso de escaleras y elevadores.
9. Busque la salida de emergencia, más cercana, cerciorándose que es seguro salir.

5.2.3. SEÑALIZACIÓN

Una de las formas básicas de prevención del riesgo, debe contar con una señalización clara al interior de la empresa, compuesta de letreros visibles y mensajes preventivos y señalización de áreas comprensibles.

OFICMA S.A de C.V. siguiendo normas de seguridad universales, tiene definidos los siguientes colores para el uso de señales de advertencia, riesgo o señalización:

- a) **Rojo:** Identificación de peligro, implementos contra incendio o alarma.
- b) **Amarillo:** Identifica y advierte respecto a cualquier riesgo.
- c) **Azul:** Es una señal de obligación, tanto de cumplimiento como de uso.
- d) **Verde:** Identifica señales de auxilio, salvamento o salidas.

6. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL RRHH	

MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

**MANUAL DE BUENAS
PRÁCTICAS, CLIMA
LABORAL Y
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS
OFICMA S.A DE C.V.**



CONTENIDO

Nº	DETALLE	Pag
1.	INTRODUCCION.....	1
2.	OBJETIVO GENERAL.....	2
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
4.	DEFINICIONES.....	2
5.	GUIAS.....	4
6.	COMUNICACIÓN INTERNA.....	3
7.	COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS Y EMPLEADOS.....	5
8.	COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.....	6
9.	COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DEL MISMO DEPARTAMENTO.....	7
10.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
11.	CLIMA LABORAL.....	10
12.	BIBLIOGRAFIA.....	12
13.	AUTORIZACIONES.....	13

INTRODUCCION

La comunicación juega un papel importante a la hora de resolver problemas porque a través de ella se consigue llegar al entendimiento. Las empresas en la actualidad sean del sector público o privado necesitan tener un soporte o una base para solucionar los problemas que se les vaya presentando en cualquier campo. Con este manual se pretende lograr el objetivo del proyecto: Mejorar el Clima Laboral y Comunicación Interna en la empresa OFICMA S.A DE C.V., lo que facilita la relación interna entre los colaboradores y socios de la empresa. Este manual sirve de apoyo y guía en momentos en que se esté presentando una crisis y requieran de ayuda para superarla.

Para realizar este manual observamos las falencias en la cultura organizacional, identificamos el modelo de comunicación que utilizan, y analizamos el comportamiento y el tipo de relación que poseen los miembros de la empresa.

A continuación, a más de la información de la empresa, planteamos algunas de las definiciones que son importantes dentro de este trabajo como: comportamiento organizacional, comunicación interna, comunicación horizontal y lateral, cultura organizacional, y clima o ambiente organizacional.

A partir de esto damos algunas pautas, las mismas que pueden ser tomadas como referencia para mejorar el clima laboral y la comunicación interna de la empresa como: la comunicación entre socios, la comunicación entre socios y empleados, la comunicación entre departamentos, la comunicación entre compañeros del mismo departamento. De esta manera el clima laboral y la comunicación interna de la empresa OFICMA S.A DE C.V., mejorará y beneficiará tanto a la organización como a los miembros de la misma.

OBJETIVO GENERAL

Brindar una propuesta para el mejoramiento del clima laboral y comunicación interna en la empresa EXAPRINT.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Mejorar el clima laboral y comunicación interna en la empresa.
- ✓ Promover y mantener buenas relaciones laborales.
- ✓ Motivar al personal interno de la empresa.

DEFINICIONES

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- ✓ El comportamiento organizacional es el estudio que se hace sobre cómo las personas actúan dentro de la empresa y a la vez cómo esto repercute en el desarrollo o avance de la misma, teniendo en cuenta que este va a depender del puesto de trabajo o del clima laboral en el que se desarrolle las actividades profesionales a diario. (Robbins y Judge, 2013)
- ✓ El comportamiento organizacional no solo se ve influenciado por los factores internos (relaciones entre socios, compañeros, motivación, comunicación, clima y cultura organizacional) sino también por factores externos (competencia, clientes, proveedores, etc.) (Alles, 2012).
- ✓ Un CO adecuado logrará hacer que la empresa en sí crezca y se desarrolle de una manera eficiente, alcanzando todas sus metas u objetivos que se plantee, he ahí la importancia de fomentar un comportamiento basado en la motivación y buena relación entre los individuos, sacando el máximo provecho de las cosas positivas que se den dentro de la empresa. (Chiavenato, 2004).

COMUNICACIÓN INTERNA

Es aquella que se da en el público interno de la empresa, a través de canales previamente establecidos por la misma, permitiendo la fluidez de mensajes o información requerida previamente para mantener o mejorar la relación entre todos los miembros contribuyendo así de manera positiva para el crecimiento de la organización. (Rodríguez, 1991) Una buena comunicación entre el público interno, no solo mejora la relación entre ellos, sino que también se ve reflejada en la aceptación del público externo. Siendo ellos una especie de jurado calificador a la hora de emitir un comentario sobre la empresa.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y LATERAL

- ✓ Este tipo de comunicación es la que permite la relación entre los miembros de un mismo departamento y de estos con los demás departamentos que conforman la empresa. Su fin es comunicar, informar, solicitar algún tipo de ayuda que se requiera para la empresa. Fortaleciendo de esta manera las relaciones laborales puesto que se incluye a todo el personal y se mantiene al tanto de las actividades o acontecimientos que ocurren dentro de la organización. (Chiavenato, 2004)
- ✓ En si en la comunicación horizontal o lateral se deja de lado el cargo o rol que ocupa cada individuo dentro de la empresa a la hora de comunicar, ahorrando tiempo y facilitando con ello el proceso. (Robbins y Judge, 2013)

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la esencia de cada empresa (políticas, valores, costumbres, estrategias, etc.), en donde los miembros de la misma deben adaptarse a dicha cultura para que se puedan desenvolver en un ambiente óptimo de trabajo y de esta manera puedan alcanzar los objetivos marcados por ellos mismos y por la organización. No hay que olvidar que la cultura organizacional es distinta en cada empresa, es por eso, que los miembros de la misma deben trabajar en equipo teniendo claro los valores y principios para mostrar una realidad positiva a sus distintos públicos y así no se afecte el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores. (Robbins y Judge, 2009).

CLIMA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El clima organizacional tiene que ver con el nivel de motivación que perciben los individuos de la empresa, cuando los miembros sienten que se les está motivando de una manera adecuada mejora el clima organizacional dentro de esto comprende las relaciones entre compañeros y con sus jefes, la eficacia en sus actividades laborales, muestran interés por colaborar con cualquier actividad de la empresa y se identifican con la misma.

En cambio, al no sentirse lo suficiente motivados, los miembros sienten que no se les está dando la importancia que merecen y por lo tanto dejan de cumplir con sus obligaciones y metas en el trabajo, hasta las relaciones interpersonales se ven afectadas lo que ocasiona que el clima o ambiente organizacional se convierta en algo pesado para el personal y afecte al desarrollo de la empresa. (Chiavenato, 2004).

GUIAS

COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación Entre Socios

1. Escuchar y respetar las opiniones.

Hay que saber escuchar lo que los demás están diciendo acerca de algún tema relativo a la empresa.

Aceptar y respetar lo que se hablando a pesar de no compartir con el punto de vista expresando.

2. Respetar los acuerdos a los que se lleguen.

Aunque no se esté seguro de lo que se está acordando, debemos pensar que todo es en beneficio de la empresa.

Apoyar, respetar y cumplir los acuerdos a los que se lleguen para que así el clima laboral no se vea afectado por falta de interés.

- ✓ **Crear un calendario de reuniones semanales, para mantenerse informados de los asuntos que se da en la empresa.**

Es necesario que entre los socios de la empresa tengan reuniones constantes con el fin de ver e informar sobre las diversas situaciones que se pueden dar.

Mantener reuniones entre socios y colaboradores para transmitir qué medidas son necesarias tomar hacia un desarrollo positivo.

- ✓ **Trazar las metas que se quieren cumplir en el transcurso de la semana.**

Con anticipación los socios deberán plantearse las metas que persiguen como empresa durante la semana y qué estrategias van a utilizar para cumplirlas.

Informar a sus colaboradores, a la vez que ellos contarán con la oportunidad de dar ideas acerca de las metas que se están persiguiendo.

COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS Y EMPLEADOS

- ✓ **Valorar el trabajo y el esfuerzo.**

Los jefes de personal quienes están encargados de controlar la calidad de trabajo deberán apreciar el trabajo de los colaboradores, tanto cuanto el trabajo final este bien y no solo menospreciar su esfuerzo cuando está mal.

- ✓ **Motivar al personal.**

No solo se está hablando de incentivos materiales, también se puede motivar con palabras de aliento y siendo cordiales con los colaboradores.

Involucrar a los trabajadores con la empresa para que así se sientan parte de la misma y a la vez se identifiquen con la imagen corporativa.

- ✓ **Establecer canales que faciliten la comunicación y el intercambio de información.**

Recurrir a las redes sociales que hoy en día son unas de las herramientas más importantes para el intercambio de ideas.

Establecer un modelo adecuado de comunicación interpersonal, el cual facilite y ayude el proceso comunicacional.

- ✓ **Escuchar las sugerencias y opiniones de los empleados.**

Aceptar las sugerencias y opiniones que son expresadas por parte de los empleados, ya que sirven de ayuda para solventar los problemas que se pueden presentar.

- ✓ **Programar dos veces al año actos en donde haya convivencia entre compañeros.**

Esto refuerza las relaciones entre compañeros y mejora el clima laboral.

Ayuda a conocer más la personalidad de cada uno de los colaboradores y aceptar al otro, dando como resultado el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

- ✓ **Establecer canales de comunicación que ayuden a optimizar tiempo y a su vez sirvan de ayuda ante cualquier incertidumbre acerca del trabajo realizado.**

Utilizar las redes sociales, correos corporativos, mensajería instantánea, etc., ya que, mediante estos medios de comunicación se puede pedir y recibir ayuda sobre cualquier trabajo relacionado con la empresa. Es importante saber cómo, dónde y cuándo utilizar dichos canales de comunicación.

✓ **Respetar y valorar el trabajo que cada departamento realiza.**

Tener en cuenta que cada departamento tiene designado diferentes tareas, por ende, realizan trabajos distintos, razón suficiente para que cada uno respete y valore las actividades que se están realizando, evitar hacer críticas negativas puesto que esto solo provocará que la comunicación y las relaciones se deterioren.

✓ **Resolver inmediatamente los conflictos que se presenten.**

- a) Buscar la vía más favorable y eficaz para resolver los problemas.
- b) Utilizar la comunicación interpersonal para tratar los conflictos, con el fin de llegar a una solución que beneficie a todos en especial a la empresa.

✓ **Brindar atención y ayuda en caso que se requiera.**

Brindar ayuda a compañeros o conjuntamente realizar un plan de crisis empresarial, esto hará que haya más participación por parte de los colaboradores de la empresa y así se fortalezcan las relaciones internas.

COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DEL MISMO DEPARTAMENTO

✓ **Debe existir confianza y respeto.**

- 1) Respetar la personalidad y actitud de cada colaborador.
- 2) Cumplir con el rol de compañeros y no de autoridad o jefe ya que todos son iguales.
- 3) Brindar confianza a los compañeros del departamento, para que así se pueda trabajar de manera agradable con el grupo de trabajo.

- ✓ **Establecer canales de comunicación eficaces entre empleados para que no exista ningún mal entendido.**
 - 1) Evitar el rumor o chisme que lo único que genera son malos entendidos que conllevan a problemas.
 - 2) Crear y utilizar bien los canales de información para evitar inconvenientes.

- ✓ **Ser responsable con lo que se dice y se hace dentro de la empresa.**
 - 1) No culpar a otras personas por el trabajo que no hacemos o realizamos mal.
 - 2) Crear una cultura en donde el respeto y la responsabilidad sean la parte fundamental de las relaciones laborales.

- ✓ **Cumplir con las tareas que se le asigna a cada uno.**
 - 1) Ser ordenados para así cumplir con las actividades que se les asigna.

 - 2) Ser responsables del trabajo que se está realizando, ya que, al no acatar con los requerimientos para cumplir la tarea, estaría mostrando que no le importa su puesto de trabajo y menos la empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ **Importancia de los valores empresariales**
 - 1) Los miembros de la empresa deben saber cuáles son los valores que tiene la misma, para que estos sean una guía de comportamiento dentro de la organización.
 - 2) Cumplir con las normas establecidas para crear un ambiente en donde el gusto de trabajar sería la fuerza para lograr los objetivos de la empresa.

✓ **Tener siempre presente la visión y misión empresarial**

- 1) Toda empresa debe tener establecida una visión y misión, y estas a su vez debe estar presentes en la empresa.
- 2) Es recomendable que sean visible no solo para el público interno, sino también para externo.
- 3) La importancia de la visión y misión radica en que son el cimiento de la empresa.
- 4) Pueden variar los objetivos o las estrategias, pero la visión y misión siempre serán las mismas.

✓ **Establecer los objetivos o metas que persigue la empresa**

- 1) Es importante tener en cuenta cada día cuales son los objetivos o metas que la empresa desea conseguir o alcanzar porque así el trabajo se facilitará.
- 2) Las metas pueden ser a largo o corto plazo según como lo establezca la empresa.
- 3) Toda persona que ingrese a trabajar en una empresa u organización debe conocer cuáles son las metas que tiene planteada la empresa, para que así, sepa hacia donde debe ir dirigido su trabajo y de qué manera realizarlo.

✓ **Ponerse “la camiseta” de la empresa**

- 1) Todos los colaboradores de una empresa u organización deben siempre trabajar para el bienestar de la misma. Esto significa involucrarse en cada proyecto o reto que se presente.
- 2) Dar lo mejor de cada uno para seguir creciendo, puesto que, son una familia que buscan un mismo objetivo en común.

- 3) Es importante fomentar una cultura organizacional óptima, en donde los miembros de la misma se sientan identificados con la empresa y trabajen para beneficio de ellos mismos y de la empresa; así el rendimiento en cuanto a las actividades que realizan mejorará y también las relaciones laborales.

CLIMA LABORAL

✓ **Buenas relaciones.**

Una empresa es como una familia y por lo mismo hay que cuidarla para que las relaciones que existen entre los miembros que la conforman sean sólidas.

Mientras las relaciones sean buenas se podrá trabajar en equipo en beneficio del personal y de la empresa misma, y solo se notará que se ha trabajado para bien cuando se palpe que se está cumpliendo con las metas y objetivos propuestos.

✓ **Importancia de los incentivos.**

- 1) Toda persona dentro de una empresa se siente más motivada a trabajar, si dentro de la misma se empieza a recompensar de manera positiva su buen trabajo o algún aporte que haya hecho a beneficio de la empresa.
- 2) Mejorará el clima en el que se desenvuelven los trabajadores porque existirá un mayor compromiso, no solo por el bien de la empresa, sino que también por el crecimiento profesional de cada uno.
- 3) Los incentivos pueden ser económicos, materiales o dependiendo de cuál crea más conveniente la empresa.
- 4) De cierto modo esto servirá para que se trabaje con más ganas porque sentirán que se está valorando o recompensando su buen trabajo.

✓ **La importancia de comunicar.**

La comunicación es la base para las relaciones en todos los campos de la vida, por eso, de tener una buena comunicación depende el cumplimiento de las metas establecidas.

En las empresas es necesario y casi es una obligación que se comunique absolutamente todo lo que pase con relación al trabajo, pues el suponer muchas de las veces ocasiona que los problemas existentes se agraven en vez de solucionarse y esto conlleva a que la empresa no avance o no siga desarrollándose de la manera que se espera.

✓ **Sanciones.**

Al igual que los incentivos, las sanciones también forman parte de la vida organizacional. Tienen el mismo tipo de importancia, puesto que, si no se cumple con algo que se ha encomendado o con alguna regla establecida por la empresa se requiere de su utilización.

En lo posible siempre hay que evitarlas, una buena comunicación puedo ayudar a prevenir futuras sanciones y a mejorar el clima laboral.



BIBLIOGRAFIA

- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- ✓ Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Edamsa Impresiones S. A. de C. V.
- ✓ Rodríguez de San Miguel, H. (1991). Definición de la Comunicación Organizacional. México: Trillas.



AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL DE CLIMA LABORAL Y DO RRHH	

MANUAL DE CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.

MANUAL TECNICO DE CAPACITACION DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS OFICMA S.A DE C.V.



CONTENIDO

Nº	DETALLE	Pag
	INTRODUCCION.....	1
I	OBJETIVO DEL MANUAL.....	1
II	BASE LEGAL.....	2
III	ALCANCE.....	2
IV	DEFINICIONES.....	2
V	LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	3
VI	DESCRIPCION DEL PROCESO.....	6
	RESPONSABILIDADES.....	15
	UTORIZACIONES.....	16

1. INTRODUCCION

El presente documento está diseñado como una guía para orientar la gestión de capacitación y desarrollo de personal de OFICMA S.A. de C.V.; el cual contiene la descripción de las diferentes etapas del ciclo de capacitación, así como el proceso de cada una de las etapas.

Constituye una herramienta para una adecuada planificación, ejecución y evaluación de la capacitación para desarrollar las competencias del personal de la empresa a fin de lograr un eficiente desempeño en beneficio del logro de los objetivos de la misma.

Su contenido es la introducción, el objetivo del manual, su base legal, el alcance de su aplicación, la descripción del proceso y la distribución de responsabilidades en la gestión de la capacitación. Al final del documento se anexan los formularios con sus correspondientes instructivos de uso.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Contar con un instrumento que permita identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; planificar y ejecutar la capacitación; realizar el seguimiento y evaluar los resultados de la capacitación del personal que contribuya al desarrollo y profesionalización de los empleados de OFICMA S.A. de C.V. para su eficiente desempeño.

3. BASE LEGAL

- ✓ Disposiciones Generales del Presupuesto. Art.145
- ✓ Reglamento General de Viáticos y sus Reformas. Art.12
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la Republica de El Salvador. Art. 12
- ✓ Normas Técnicas de Control Interno Especificas para el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Art. 5 y Art. 14
- ✓ Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo. Art.41
- ✓ Reglamento de la Organización Interna del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Art.15

4. ALCANCE

El Manual Técnico de Capacitación de Recursos Humanos tiene alcance de aplicación a nivel de todos los empleados de la empresa que intervienen en el proceso de capacitación.

5. DEFINICIONES

- ✓ **CAPACITACIÓN:** Proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como, en su caso, para desarrollar las capacidades requeridas para el puesto que ocupe.
- ✓ **CAPACITACIÓN INTERNA:** Todo aquel evento que se desarrolle o realice dentro de la empresa.
- ✓ **CAPACITACIÓN EXTERNA:** Todo aquel evento que se desarrolló o realicé afuera de la empresa.
- ✓ **BECA:** Subvención para realizar estudios en el extranjero.
- ✓ **DEPENDENCIA:** Oficinas, Direcciones Generales, Departamentos, Divisiones y áreas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- ✓ **EVENTO:** Es todo suceso de capacitación en el que participa el personal. Ya sea dentro del Ministerio, en otro establecimiento dentro del territorio nacional o en el extranjero.

6. LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

6.1. Planificación de la capacitación y desarrollo de personal:

- 6.1.1.** La capacitación y desarrollo del personal de la empresa, deberá ser planificada. Dicha planificación deberá derivarse de un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 6.1.2.** Corresponde al Departamento de Recursos Humanos, coordinar la planificación de la capacitación a nivel institucional. La planificación de la capacitación se hará de forma participativa; proceso que deberá ser apoyado por las unidades de Recursos Humanos de las dependencias y la dirección y jefaturas en el área de su competencia.
- 6.1.3.** La detección de necesidades de capacitación se hará de forma participativa; considerando las competencias requeridas de cada empleado en los perfiles de puestos y los resultados de la evaluación del desempeño.
- 6.1.4.** Los planes de capacitación estarán orientados a fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del empleado; acorde con las necesidades para el desempeño eficiente de su puesto.
- 6.1.5.** El plan anual de capacitación deberá derivarse del plan estratégico de capacitación y éste a su vez debe estar acorde con los objetivos y metas de la empresa.

6.1.6. Podrán gestionarse necesidades de capacitación no planificadas; siempre que dicha capacitación contribuya al logro de metas y objetivos institucionales, sea justificado por el director de la dependencia beneficiaria y se disponga de los recursos para su ejecución.

6.2. Ejecución de la capacitación y desarrollo de personal.

6.2.1. La capacitación y desarrollo del personal deberá basarse en los planes de capacitación aprobados.

6.2.2. Corresponde a Recursos Humanos coordinar la ejecución de la capacitación y desarrollo de personal; para lo cual se apoyará de las Jefaturas en el área de su competencia.

6.2.3. La capacitación y desarrollo de personal se ejecutará bajo dos modalidades que son: La capacitación interna y la capacitación externa.

6.2.4. La capacitación interna comprende todos aquellos eventos que se desarrollan dentro de la empresa; ya sea ejecutados directamente por la empresa o por otras instituciones cooperantes.

6.2.5. Las gestiones de cooperación para la ejecución de la capacitación y desarrollo de personal serán realizadas por Recursos Humanos.

6.2.6. Todos los eventos de capacitación de personal que realice la empresa serán evaluados a su finalización; en cuanto al cumplimiento de objetivos, metodologías y logística. Esta evaluación será realizada por el departamento de Recursos Humanos.

6.2.7. El departamento de Recursos Humanos será la encargada de anunciar las capacitaciones externas sean estos talleres o programas, en sus modalidades en línea o presenciales.

6.2.8. El departamento de Recursos Humanos proporcionará la asesoría necesaria y facilidades para que el personal pueda optar y recibir los talleres, programas y capacitaciones.

6.3. Seguimiento y Evaluación del Plan Anual de Capacitación:

6.3.1. Se llevará control de todos los eventos de capacitación desarrollados directamente por la empresa; y un control del personal que asista a eventos de capacitación desarrollados por otras instituciones.

6.3.2. El personal que asista a capacitaciones fuera de la empresa deberá rendir informe sobre los nuevos conocimientos adquiridos.

6.3.3. La evaluación de los resultados obtenidos del Plan Anual de Capacitación, será efectuada por Recursos Humanos.

6.3.4. Se elaborará un plan de seguimiento basado en los resultados del Plan Anual de Capacitación.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso para desarrollar una capacitación ya sea esta interna o externa consta de cuatro etapas:

- 7.1.** Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 7.2.** Elaboración de planes o programas de la capacitación.
- 7.3.** Ejecución de los programas de la capacitación.
- 7.4.** Seguimiento y evaluación de los programas de la capacitación.

7.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Las necesidades de capacitación se establecen mediante el análisis de las brechas entre las competencias requeridas y las competencias reflejadas. Estas brechas consisten en carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observan en el personal y que afectan el óptimo cumplimiento de las funciones laborales.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) debe llevar las siguientes fases:

- a)** Preparación.
- b)** Desarrollo del proceso de DNC.
- c)** Consolidación y concentrado de resultados.

a. Fase de Preparación

Esta fase se inicia con reuniones de trabajo en cada una de las áreas, donde se vincula la DNC con los objetivos estratégicos y lineamientos a seguir en ese año y se prepara el plan de detección necesidades de capacitación (PDNC).

Se efectúa una investigación de los proyectos y/o programas que se pondrán en marcha durante el periodo del plan y se determina si requieren de cierto tipo de capacitación.

Se identifican los elementos como: proyectos prioritarios, perfiles de puestos, procedimientos de trabajo, inventario de recursos, metodología de trabajo aplicar, resultados del desempeño laboral, etc.

Se deberá considerar aspectos como: cultura organizacional, grado de apoyo por parte del personal directivo, disponibilidad de tecnología y recursos.

Se deben tomar en cuenta como información adicional: el registro de capacitaciones anteriores esto con el fin de no repetir la misma capacitación al mismo empleado; así como de nuevas tecnologías, el análisis de situaciones anómalas y problemas recurrentes en las áreas laborales.

Se preparan los instrumentos y la programación de la DNC (formularios, encuestas o guías específicas de investigación).

b. Fase Desarrollo del proceso de DNC

Esta fase se ejecuta el proceso de DNC través de la investigación y análisis de los aspectos determinados en la fase de preparación. Este proceso se realiza con la participación de las diferentes jefaturas en el área de su competencia y personal involucrado en la gestión de capacitación y desarrollo de personal.

El PDNC se enfocará hacia todo el personal de los distintos niveles organizacionales; y se debe determinar necesidades de capacitación, adiestramiento y formación para desarrollar: conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas.

Se debe determinar los tipos de capacitación requeridas como: capacitación en el puesto, capacitación teórica o teórica práctica, entrenamiento práctico y capacitaciones especializadas afuera de la empresa.

Una vez se ha obtenido la información necesaria a partir de los elementos anteriores, para diagnosticar las necesidades de capacitación, se contará con lineamientos de orientación sobre énfasis y prioridades que debería tener el plan de capacitación para lograr los objetivos institucionales.

c. Fase de Consolidación y Concentrado de Resultados

A partir de la información obtenida se realizan las siguientes actividades:

- a. Categorización de los datos: Se organizan por áreas temáticas.
- b. Interpretación de los resultados: Se determinan los aspectos que requieren más atención.
- c. Consolidación de resultados: Se consolidan los resultados de la detección de necesidades de capacitación, por áreas temáticas, niveles jerárquicos y puestos tipo. A partir de esto se elabora el Plan de Capacitación.

7.2. Elaboración de planes o programas de la capacitación

Los programas de capacitación constituyen valiosos instrumentos que ayudan a conocer con anticipación: Objetivos de aprendizaje que se esperan cumplir, duración de la capacitación, a que grupo está dirigido el programa, que es lo que se espera de los participantes en términos de cambio de la actitud, que unidades temáticas y temas se tratarán, los métodos y medios de enseñanza; etc.

Una vez definido el Plan o Programa de capacitación, se procede a la planificación específica de cada evento; que comprende la planeación didáctica y la planificación de la organización y logística de cada evento.

La planeación didáctica consiste en la planificación de: el tema, los objetivos, los contenidos, los métodos, los medios, el perfil de participante, el perfil del capacitador y la metodología y los medios de evaluación.

La planeación logística comprende: la estimación de los recursos necesarios para la capacitación, el lugar donde se realizará, el ambiente, los apoyos técnicos. Los programas de capacitación, también contribuyen para que la división de capacitación pueda realizar la ejecución, control, evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

7.3. Ejecución de los programas de la capacitación

La ejecución de la capacitación se desarrolla con base al Plan o Programa de Capacitación, aprobado considerando los Recursos Humanos, materiales y financieros con que se cuenta.

Para la ejecución del plan de capacitación se ha optado por dividirlo en dos áreas: Capacitación Interno y Capacitación Externa.

La capacitación interna implica las acciones siguientes: gestión de financiamiento, capacitación con equipo de facilitadores internos, selección de facilitadores externos y planeación didáctica, organización y gestión de logística, convocatoria para un evento, realización de un evento.

La capacitación externa implica las acciones siguientes: gestión de cooperación; anuncio de beca; postulación de participantes, trámite de misión oficial para el participante y Efecto Multiplicador.

7.3.1. Capacitación Interna:

a) Gestión de financiamiento:

Considerando los presupuestos elaborados para cada evento se procede a gestionar; ya sea los recursos o los bienes y servicios para la ejecución de eventos bajo la coordinación de la empresa o el financiamiento para enviar personal a capacitación bajo la administración entidades.

En caso de que la capacitación sea bajo la administración de la empresa; se deberán cumplir con las condiciones requeridas por el cooperante, como: suscripción de convenio, elaboración de Términos de Referencia, selección de facilitadores, etc. Si el financiamiento es con fondos del presupuesto de la empresa se preparan los requerimientos y se remiten a firma del Gerente responsable de presupuesto al que será cargado el gasto de cada evento.

b) Selección de facilitadores externos y planeación didáctica:

Una vez se cuente con el la aprobación de financiamiento y el cooperante requiera de la empresa la selección del facilitador, se definen los criterios de selección; se evalúa y se procede a la selección de acuerdo a los lineamientos del cooperante y se presenta informe de selección al cooperante para que formalice el contrato respectivo.

c) Coordinación con Facilitadotes Internos:

Si la capacitación es con facilitador de la planta de personal se coordina con el equipo de facilitadores internos para desarrollar un evento de capacitación, definen la metodología, sus objetivos y contenidos a desarrollar. Luego se comunica con el jefe de Recursos Humanos para presentar el programa de la capacitación para su revisión y aprobación.

d) Organización y gestión de logística:

Se reserva la sala reuniones y préstamo del equipo a utilizar en la capacitación.

Se comunica con los proveedores para el evento para los detalles de la entrega de recursos y/o servicios.

Se verifica como será distribuido el mobiliario y el salón unos días antes del evento, para conocer si el ambiente es el adecuado para el desarrollo del mismo.

Se comunica con el facilitador del evento para confirmar su asistencia y se revisa los contenidos que serán desarrollados en la capacitación.

Se prepara y se reproduce el material didáctico, los diplomas, los medios didácticos y el programa del evento.

e) Convocatoria para un evento:

Cuando se tiene aprobada la gestión del evento se elabora un memorándum para todos los jefes de las áreas en la que solicita el nombre y cargo del empleado que asistirá a la capacitación que se autorice, comunique y confirme la asistencia de los participantes al evento.

Luego de que cada área confirma a los participantes se elabora el listado de los participantes. Se elabora la lista de los participantes, a partir de la información brindada por los jefes de las áreas al encargado de Recursos Humanos.

f) Realización de un Evento:

Antes de comenzar el evento se toma lista de todos los participantes presentes, después de esto se da inicio a la capacitación.

Durante el evento se supervisa que todo esté en orden y efectuándose correctamente, al finalizar la actividad se evalúa el evento por medio de una encuesta al capacitado en el cual se investigan la percepción sobre los contenidos temáticos, métodos pedagógicos, evaluación del facilitador, logística del evento y cualquier otro aspecto que pudiera retroalimentar la mejora de los eventos de capacitación.

7.3.2. Capacitación Externa:

La capacitación externa implica las acciones siguientes: gestión de cooperación; postulación de participantes, trámite de permisos para el participante y efecto multiplicador.

a) Gestión de Cooperación a través de una Beca en el Extranjero:

Se investiga en el Ministerio de Relaciones Exteriores las ofertas de Beca; relacionadas con las necesidades y plan o programa de capacitación para el personal de la empresa.

Además, se investigan por medio electrónico las convocatorias o anuncios de organismos o países cooperantes.

b) Postulación de Participantes:

La persona que está interesada en una beca debe de seguir los siguientes pasos: Solicita al jefe inmediato el aval para aplicar a la beca.

El solicitante llena la solicitud y reúne toda la información necesaria para poder aplicar, esta información se envía al jefe de Recursos Humanos, para escoger el candidato para la beca. Si se aprueba se continua con el proceso, ya aprobado el becario o candidato beneficiado con la beca asiste al evento, si es necesario se solicita la visa oficial del país destino (debe de poseer Visa vigente).

c) Tramite de permiso:

Una vez aceptado al postulante y contando con los documentos de aceptación; se realiza el trámite de permiso, se convoca al becario a llenar la documentación pertinente de la beca y relacionada con el efecto multiplicador.

El personal que asista a una beca de estudios cuya duración sea superior a 15 días firmara una carta compromiso en cual él se compromete con la empresa a la divulgación del conocimiento recibido en la capacitación. Se suscribe carta compromiso entre el becario y la empresa para que replique sus conocimientos a personal de la institución.

d) Efecto Multiplicador:

Luego que el becario ha regresado de su capacitación, debe de presentar un informe de su capacitación a su jefe inmediato con copia a Recursos Humanos.

El coordinador del área de Capacitación y Desarrollo le convoca para planificar y organizar el evento de capacitación o divulgación de efecto multiplicador.

Se orienta al becario sobre la normativa a seguir, el becario debe presentar en un lapso de 8 días hábiles: el material de capacitación, la agenda didáctica y la modalidad de capacitación que brindará.

Se desarrolla el evento de capacitación o divulgación en un lapso no mayor de 20 días hábiles.

7.4. Seguimiento y evaluación de los programas de la capacitación

Es la última etapa del proceso que permite medir y evaluar el grado de efectividad y eficiencia del plan o programa de capacitación.

Seguimiento del Plan o Programa de Capacitación: Se debe seguir un control de todos los programas de capacitación, esto con el fin de tener un mejor control de los mismos.

Evaluación de los resultados del Plan o Programa de Capacitación: El aspecto más importante que está relacionado con el plan o programa de capacitación es la evaluación de la efectividad y eficiencia del mismo. La evaluación debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

- ✓ Determinar hasta qué punto la capacitación realmente produjo las modificaciones deseadas en el desempeño de los participantes.
- ✓ Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Para llevar a cabo la evaluación se utiliza el instructivo y su respectivo formulario para evaluar el plan de capacitación.

Se reproduce el instructivo y su respectivo formulario que se va utilizar y se envían por medio de memorándum a los jefes informando que se efectuara la evaluación y solicitando personal que participe de la evaluación.

El día de la evaluación se debe entregar el instructivo y su respectivo formulario a los participantes, se verifica que llene bien el formulario, luego se reciben.

La información obtenida se procesa, revisa y analiza; a partir de esta se elabora un informe de los resultados de la evaluación del plan o programa de capacitación.

RESPONSABILIDADES

1. La Oficina de General de Administración coordinara la planificación y ejecución de a través de la División de Recursos Humanos será la encargada de brindar las capacitaciones al personal y de la selección de los facilitadores sean estos internos o externos.
2. Las Jefaturas son responsables de apoyar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación y de seleccionar al personal que asistirá a las actitudes de capacitación.
3. Las Jefaturas son responsables de avalar las postulaciones de becas ya sea interna o externa.
4. El Gerente o un encargado es responsable de aprobar el Plan de Capacitación.
5. Para el caso de las Becas y la capacitación del Efecto multiplicador, la responsabilidad recaerá en Recursos Humanos, del jefe de la oficina o área donde labore el becario y el Becario.
6. Para efectuar el programa de Efecto Multiplicador, la responsabilidad recaerá en Recursos Humanos, el jefe de la oficina o área donde labore el becario y el becario.



8. AUTORIZACIONES.

OFICINA CONSULTORA PARA LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE OFICMA S.A DE C.V.	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
MANUAL TÉCNICO DE CAPACITACIÓN	

MANUAL TÉCNICO DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Elaboro por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma y sello	Firma y sello	Firma y sello
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Departamento de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa.	Gerencia General.