

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



ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE INCIDA EN
EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA “NEGOCIOS
ORELCA S.A. DE C.V.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SENSUNTEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE CABAÑAS.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CARRILLO GONZÁLEZ, MIGUEL EDUARDO
ECHEVERRÍA SANTOS, JOSÉ GUSTAVO
NAVARRETE ROSALES, NATHALY ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

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



ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS QUE INCIDA EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA “NEGOCIOS ORELCA S.A. DE C.V.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SENSUNTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CABAÑAS.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CARRILLO GONZÁLEZ, MIGUEL EDUARDO	CG16054
ECHEVERRÍA SANTOS, JOSÉ GUSTAVO	ES16005
NAVARRETE ROSALES, NATHALY ELIZABETH	NR16003

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Administración de Empresas:	Msc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador General de Procesos de Graduación:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas:	Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres
Licda. Sandra Elizabeth Ruíz Valencia
Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

JULIO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer grandemente a Dios por su misericordia en permitirme culminar mis estudios, por la orientación y por la fortaleza para no rendirme en este proceso; a mi madre Beatriz y mi padre Miguel, por guiarme y apoyarme en todo momento, a mi vecino, el Sr. Guillermo Fuentes por el apoyo económico fundamental que me brindó en la mayor parte del transcurso de mi carrera universitaria, a mis amigos y compañeros que conocí en la universidad, a los docentes de los cuales adquirí muchos conocimientos, y finalmente a mis compañeros de trabajo de graduación, Nathaly Navarrete y Gustavo Echeverría, por su paciencia, amistad y compañerismo.

CARRILLO GONZÁLEZ, MIGUEL EDUARDO

Agradezco primeramente a Dios por la vida, la salud y de guiar e iluminar mi camino en esta etapa de mi vida; agradezco y valoro cada uno de los esfuerzos, el apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y de motivarme en seguir adelante, a mi madre Maximina y mi padre Mario; y mis hermanos Marisol, Mario y Karla por creer siempre en mí, este logro también es de ustedes. Agradezco a Nathaly Navarrete, por cada uno de los momentos que hemos compartido, su apoyo y estar siempre dispuesta a ayudarme; a Miguel Carrillo por compartir sus conocimientos y a cada una de las personas, amistades y compañeros que formaron parte de este proceso.

ECHEVERRÍA SANTOS, JOSÉ GUSTAVO

Agradezco a Dios por darme salud, entendimiento y paciencia para culminar mi carrera universitaria. A mis padres: Loly y Benjamín por cuidarme y apoyarme con amor todos los días de mi vida, este triunfo es de ustedes queridos papás. A mi hermano Benjamín por creer en mí, quererme y apoyarme. También agradezco a mis abuelitos Mamalita y PapiJe, por estar pendientes de mí, y a mis tíos Cristy y Edwin Cañas, Bethy y Guillermo Gutierrez, por abrirme las puertas de su hogar durante mis años de estudio. Agradezco a mis compañeros: Gustavo Echeverría por apoyarme, ser amoroso y paciente conmigo; y a Miguel Carrillo por apoyarme siempre que lo necesité.

NAVARRETE ROSALES, NATHALY ELIZABETH

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
Marco teórico de referencia sobre la organización de la unidad de recursos humanos que incida en el desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.	1
A. ANTECEDENTES DE LAS PANADERÍAS	1
1. Prehistoria	1
2. Antiguo Egipto.....	1
3. Grecia clásica	2
4. Imperio romano.....	3
5. Edad media europea	3
6. Revolución industrial	4
7. Panaderías en la actualidad	4
B. PANADERÍAS EN EL SALVADOR	4
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “NEGOCIOS ORELCA S.A. DE C.V.” ..	5
1. Antecedentes	5
2. Misión	6
3. Visión.....	6
4. Valores	6
5. Productos.....	7
6. Estructura organizacional.....	8
7. Organigrama.....	10
D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	11
1. Marco legal.....	11
a. Constitución de la República de El Salvador	11
b. Código de Trabajo	11
c. Código de Comercio.....	12
d. Código de Salud	13
e. Ley Integral del Sistema de Pensiones	13
f. Ley del Seguro Social.....	15
g. Ley del Impuesto Sobre la Renta	15

h.	Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	16
i.	Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	17
2.	Marco institucional.....	17
E.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS....	18
1.	Antecedentes de la administración de recursos humanos	18
2.	Definición de la administración de recursos humanos.....	21
3.	Importancia de la administración de recursos humanos	22
4.	Políticas de administración de recursos humanos	23
F.	ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	26
1.	Ubicación de la unidad de recursos humanos	26
2.	Responsabilidades de la unidad de recursos humanos	26
3.	Reclutamiento	28
4.	Selección	35
5.	Contratación	39
6.	Inducción.....	40
G.	MANTENIMIENTO DEL RECURSO HUMANO	42
1.	Remuneración	43
2.	Prestaciones.....	45
3.	Seguridad y salud ocupacional.....	46
H.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	48
1.	Capacitación.....	48
2.	Desarrollo.....	49
I.	HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	51
1.	Manual de inducción	51
2.	Manual de descripción de puestos.....	52
	CAPÍTULO II	53
	Diagnóstico de la situación actual sobre la administración del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, asociada a la ausencia de organización de la unidad de recursos humanos.....	53
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	53
B.	OBJETIVOS	53

1. General.....	53
2. Específicos	54
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
1. Método	54
a. Análisis.....	54
b. Síntesis.....	55
2. Tipo de investigación	55
3. Diseño de la investigación	55
4. Unidad de análisis	55
5. Técnicas de recopilación de información.....	56
a. Entrevista.....	56
b. Encuesta.....	56
6. Instrumentos de recopilación de información	56
a. Guía de entrevista.....	56
b. Cuestionario.....	56
7. Fuentes de información	57
a. Fuentes primarias	57
b. Fuentes secundarias	57
c. Ámbito de la investigación.....	57
8. Determinación de universo y muestra de la investigación.....	57
a. Determinación de universo de la investigación:.....	57
b. Determinación de muestra de la investigación:.....	57
9. Procesamiento de la información	58
a. Tabulación de los datos	58
b. Análisis e interpretación de la información.....	58
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	58
1. Información general de los empleados.....	58
a. Género	58
b. Edad.....	59
c. Nivel de estudios académicos.....	59
d. Puesto que desempeña.....	59
e. Tiempo laborando en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”	59

2.	Análisis de la situación actual asociados a la administración de recursos humanos en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”	59
a.	Organización de recursos humanos	59
b.	Mantenimiento de recursos humanos	63
c.	Capacitación y desarrollo de recursos humanos.....	64
d.	Herramientas administrativas para recursos humanos	65
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES	66
1.	Alcances	66
2.	Limitaciones	66
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
1.	Conclusiones	67
2.	Recomendaciones.....	69
	CAPÍTULO III.....	70
	Propuesta de organización de la unidad de recursos humanos que incida en el desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”.....	70
A.	IMPORTANCIA.....	70
B.	OBJETIVOS	70
1.	General	70
2.	Específicos	70
C.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	71
D.	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	72
1.	Organización de la unidad de recursos humanos	72
a.	Ámbito de aplicación.....	72
b.	Filosofía organizacional de la unidad de recursos humanos	72
c.	Políticas de la unidad de recursos humanos	73
2.	Ubicación de la unidad de recursos humanos	76
3.	Propuesta de perfiles para la contratación de personal para la unidad de recursos humanos.....	78
4.	Procesos de la unidad de recursos humanos	84
a.	Reclutamiento.....	85
b.	Selección	87

c.	Contratación	89
5.	Herramientas técnicas de administración de la unidad de recursos humanos.....	90
a.	Manual de descripción de puestos	90
b.	Manual de inducción	91
E.	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	93
1.	Presentación	93
2.	Análisis y discusión	93
3.	Aprobación.....	94
4.	Difusión.....	94
5.	Ejecución.....	94
6.	Seguimiento y actualización	94
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	94
1.	Recurso humano.....	94
2.	Recursos técnicos	95
3.	Recursos financieros	96
4.	Cronograma de actividades de implementación de la propuesta	98
	BIBLIOGRAFÍA	99
	ANEXOS	102

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO I

Cuadro N°1: Lista de productos del catálogo de “Panadería Orellana”	7
Cuadro N°2: Número de empleados por cada puesto	8
Cuadro N°3: Información de las salas de venta existentes	9
Cuadro N°4: Marco institucional	17

CAPÍTULO III

Cuadro N°5: Propuesta de perfil de puesto para jefe de recursos humanos	78
Cuadro N°6: Propuesta de perfil de puesto para auxiliar de recursos humanos	82
Cuadro N°7: Costos de papelería, útiles, artículos, mobiliario y equipo para oficina... ..	95
Cuadro N°8: Planilla de propuesta de pago de salario.....	96
Cuadro N°9: Planilla de propuesta de aportes patronales.....	97
Cuadro N°10: Consolidado de gastos presupuestados.....	98
Cuadro N°11: Cronograma de actividades de implementación de la propuesta.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I

Figura N°1: Organigrama actual de la empresa	10
---	----

CAPÍTULO III

Figura N°2: Organigrama con la adición de la unidad de recursos humanos	77
Figura N°3: Proceso de reclutamiento de recursos humanos.....	86
Figura N°4: Proceso de selección de recursos humanos.....	87
Figura N°5: Proceso de contratación de recursos humanos	89
Figura N°6: Proceso de inducción de recursos humanos	92

RESUMEN

La empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, conocida comercialmente como: “Panadería Orellana”, ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas; actualmente se dedica a la elaboración y comercialización de pan a todo público, desafortunadamente, ésta no cuenta con una unidad de recursos humanos y, todas las responsabilidades y beneficios que implica la existencia de dicha unidad que aporte en el crecimiento personal y laboral del personal que labora en la organización.

A lo que esto se hizo de conocimiento al grupo de investigación, y por esa razón surgió el interés de la creación de una unidad de recursos humanos en la empresa, que se encargue de solventar la necesidad expuesta.

Por lo tanto, se estableció como objetivo principal proponer la organización de la unidad de recursos humanos que incida en el desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”

Para la ejecución de la investigación, se realizó con base al tipo explicativo, que permitió recabar información de distintas fuentes bibliográficas para poseer un marco teórico referencial sobre el tema, asimismo se emplearon las técnicas de recolección de información que fueron: la entrevista, dirigida a la gerente general, y la encuesta, que fue dirigida a los 85 empleados que laboran en la casa matriz de la empresa.

Por su parte, el diagnóstico realizado a los resultados de la situación que presenta la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” por no contar con una unidad de recursos humanos, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. En “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, no se cuenta con una unidad de recursos humanos, por lo que en quien recae la responsabilidad de realizar las distintas actividades que demanda esa área es la gerente general.
2. El proceso de reclutamiento de personal no es el más efectivo debido al hecho de que una buena parte del personal proviene de recomendaciones de terceros.

3. Durante el proceso de selección de personal, no se ejecutan las pruebas evaluativas necesarias para elegir al candidato idóneo, debido a que la empresa no posee pruebas propias y depende de las que instituciones externas realizan.

En relación a lo anterior, se presentaron las siguientes recomendaciones:

1. Realizar la organización de una unidad de recursos humanos que se encargue de las responsabilidades de la administración del talento humano, y desarrolle la eficiencia del personal de la empresa.
2. Definir el procedimiento de reclutamiento de personal basado en las necesidades que presentan los puestos de trabajo.
3. Establecer pruebas evaluativas propias que contribuyan a elegir al personal idóneo para desempeñar adecuadamente cada puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta las deficiencias observadas en la empresa, se elaboró la siguiente propuesta: Organizar la unidad de recursos humanos que incida en el desarrollo del personal, todo esto integrado por: el establecimiento de políticas que orienten el actuar de la unidad, la ubicación jerárquica de la unidad en el organigrama definiendo su nivel de autoridad, la definición de perfiles de los puestos que conformarán la unidad, concretar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, apoyados en las herramientas técnicas de administración: el manual de descripción de puestos y el manual de inducción. Además, se elaboraron diferentes formatos de formularios para el control interno del personal: solicitud de empleo, solicitud de permiso para empleados, ficha de actualización de empleado.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el elemento más importante en toda organización, es por eso que hoy en día, la administración de este recurso es de mucha importancia en las organizaciones; es por esto, que todas las organizaciones cuenten con una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de realizar las gestiones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal calificado, así mismo de encargarse de programas de formación y desarrollo del talento humano que contribuya al cumplimiento de los objetivos trazados para el beneficio de todas las partes involucradas.

La presente investigación, consiste en la propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos que incida en el desarrollo del personal de la mediana empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas, dicha propuesta consta de los capítulos siguientes:

Capítulo I, este capítulo comprende antecedentes de las panaderías desde la prehistoria hasta hoy en la actualidad, así como todos los aspectos generales de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” como antecedentes, misión, visión, valores, productos, estructura organizativa y su marco legal e institucional por la cual está se encuentra constituida. Además, se presentan aspectos teóricos de las generalidades de la administración de recursos humanos como antecedentes, definición, importancia y políticas; también sobre la organización de la unidad de recursos humanos, mantenimiento, capacitación, desarrollo y técnicas para la administración del recurso humano.

Capítulo II, comprende la investigación de campo realizada; en este capítulo se plantean los objetivos, y se describe la metodología a utilizar, como el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recopilación de la información y las fuentes de información. También se describe lo que es el diagnóstico de la situación actual asociados a la administración de recursos humanos en la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” el cual comprende de la organización, mantenimiento, capacitación, desarrollo

y herramientas administrativas para recursos humanos, finalizando según a los resultados obtenidos, con las conclusiones y recomendaciones.

Capitulo III, comprende lo que es ya la descripción de la propuesta de Organización de la Unidad de Recursos Humanos que incida en el desarrollo del personal de la mediana empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” en la cual se define la importancia y objetivos de contar con una unidad de recursos humanos, y como ha de aplicarse dicha propuesta por lo cual se describe la organización, ubicación, una propuesta de perfiles para la contratación de personal para la unidad de recursos humanos y sus correspondientes procesos; la creación de herramientas técnicas como lo son el manual de descripción de puesto y el manual de inducción. También las etapas de implementación y finalizando con la implementación de la propuesta el cual contiene el recurso humano, técnico y financieros necesarios para llevar a cabo esta propuesta.

Con la propuesta realizada se espera que esta unidad incida en el desarrollo del personal de la mediana empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” a corto, mediano y largo plazo, permitiéndole contribuir al logro de los objetivos para la empresa como para cada uno de los trabajadores.

CAPÍTULO I

Marco teórico de referencia sobre la organización de la unidad de recursos humanos que incida en el desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

A. ANTECEDENTES DE LAS PANADERÍAS

Para conocer el comienzo de las panaderías, se tiene que regresar al origen del pan, el cual se remonta al pasado con el casual descubrimiento, situándose en la época en donde aparece la agricultura y el hombre conoce las semillas y cereales, y sabe que, al triturar y mezclar con agua, forma un tipo de masa que, según evidencias arqueológicas, el hombre olvidó en una especie de depósito y cuando recuerda, se encuentra con una especie de masa seca y granulada, dando por origen el pan. Desde entonces, el pan ha pasado por cada una de las etapas de la evolución del hombre, desde la Prehistoria, pasando por el Antiguo Egipto, Grecia clásica, Imperio Romano, Edad Media, Revolución Industrial, hasta la época moderna y la actualidad.

1. Prehistoria

Desde tiempos inmemorables, el pan viene siendo parte de la alimentación de la humanidad y un estudio realizado por un equipo de arqueólogos, muestra que encontraron restos de migas de pan, con una antigüedad de aproximadamente 15,000 años. “Es muy posible que en esos comienzos una mezcla de estos granos de cereal, toscamente molidos con una piedra y algo humedecidos, en lo que podrían haber sido unas primitivas gachas, acabaran por casualidad cerca de una fuente de calor”¹ o sobre una piedra expuesta al sol, adquiriendo una consistencia sólida y comestible.

2. Antiguo Egipto

El pan cuando llegó a Egipto, consistía en un método diferente para su elaboración, este consistía en dejar germinar el cereal, secarlo para luego molerlo, este método podría ser

¹ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Prehistoria*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Prehistoria

objeto de las primeras fermentaciones que proporcionara un sabor más agradable al pan. Se cree que hacia los años 6000 a.C., en Mesopotamia, alguien empezó a elaborar pan, y que, en algún instante, enseñaron a los egipcios a elaborar el pan allá por el año 3000 a.C. y que fueron adoptando este conocimiento, con fases de amasado y calentado, para elaborarlo, fueron mejorando este proceso de panificación, por ejemplo: “Los sumerios hacían el pan enterrando la masa en un hoyo donde había cenizas y brasas de un fuego, lo cual se perfeccionó poco a poco mediante la observación y, de esta forma, uno de los inventos que se desarrollaron en el antiguo Egipto fue el uso de hornos.”² Entonces esto nos lleva a que por medio de la observación, pasaron de enterrar la masa en un hoyo con cenizas y brasas, a inventar y desarrollar el uso de hornos. Convirtiéndolo en un alimento indispensable para su sociedad.

“Hoy en día podemos saber de la elaboración del pan en la época pre-egipcia y egipcia gracias a la profusión de jeroglíficos y figuritas de bronce.”³ En conclusión, gracias a los jeroglíficos, hoy en día podemos saber sobre la elaboración del pan en Egipto.

3. Grecia clásica

En la antigua Grecia, no hicieron grandes avances en agricultura, por lo que no se cultivaba mucho el trigo, por lo tanto, esto generó demanda de cereales, y para cubrir la necesidad es posible que se haya importado trigo desde Egipto, Sicilia y otros lugares para cubrir esta demanda, por lo que esto dio paso a que se abrieran rutas comerciales con otros países. Se dice que, con el poco cultivo de trigo, los panes que se elaboraban en Grecia vendrían a estar hechos de cebada; escritores como Ateneo de Naucratis menciona en sus obras aproximadamente 72 formas de hacer pan, mostrando la habilidad que con el tiempo la cultura griega había llegado, como el emplear hornos, donde “tomaron la idea de los egipcios de emplear hornos de pre-calentamiento en forma de cúpulas y abiertos

² Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Antiguo Egipto*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Antiguo_Egipto

³ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Antiguo Egipto*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Antiguo_Egipto

frontalmente para introducir las porciones de pan dentro de él.”⁴ Aportando su distinción para la elaboración, agregando otros ingredientes, que les proporcionaba un sabor dulce.

4. Imperio romano

En los comienzos, las actividades de moler y amasar, para elaborar pan, en el antiguo imperio romano era realizado por esclavos, pero con el avanzar del tiempo ya empezaban a surgir panaderos, sobre todo de origen griego que tuvieron una gran influencia en Roma. “Cerca del 30 a. C., durante el reinado de Augusto, ya se podían contar cerca de 328 panaderías en Roma. Todas ellas tenían una forma legal denominada collegium (formando una especie de asociación profesional) y estaban regidas por leyes draconianas que no permitían libertad en la ejecución de sus labores de panificación, con el objeto de preservar su conocimiento (ars pistorica)”⁵. Con la aparición de las panaderías, estas estaban regidas por leyes que no permitían su libre elaboración, con el objetivo de proteger el conocimiento de la panificación.

5. Edad media europea

“Durante la Edad Media (a partir del siglo VI) se establece en las grandes ciudades europeas la profesión de panadero, así que no resulta extraño encontrar en esta época varios panaderos en los barrios de las ciudades más pobladas”⁶; trabajan de día y de noche, ya que estos estaban exentos de la ley que prohibía trabajar de noche.

En el imperio de Carlomagno, este mantiene que el número de panaderos permanezca constante, vigilando que cada uno de estos establecimientos permanezcan con adecuada higiene, que poco a poco empezaban a incorporar hornos de leña en las panaderías.

⁴ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Grecia Clásica*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Grecia_Cl%C3%A1sica

⁵ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Imperio Romano*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Imperio_romano

⁶ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Edad Media Europea*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Edad_Media_europea

6. Revolución industrial

La Revolución Industrial trajo varios avances y mejoras en los molinos, que permitieron incrementar la producción de pan, tanto que en el año de 1849 “el estadounidense W. B. Ward funda una empresa panadera denominada Ward Baking Company con la visión de elaborar pan sin que sea manipulado por el hombre”⁷. Por lo que en la visión de W.B. Ward es que todos los procesos tenían que ser automáticos la misma empresa denominó como eslogan la frase: “Desde los molinos a la boca”.

7. Panaderías en la actualidad

En la actualidad, la tecnología ha influido en la forma de elaborar pan, mediante el equipo que se utiliza en las panaderías, como las máquinas de amasado que permiten amasar más cantidad, y también la implementación de temporizadores, rejillas rotativas, controles automáticos en los hornos, para tener bajo control los productos que se estén horneando. “La mejora en la producción del pan y la posibilidad de incorporar un pequeño horno a ciertos establecimientos hace que se pueda elaborar pan ya en bares y restaurantes, sacando de la panadería tradicional la producción panificadora”⁸.

B. PANADERÍAS EN EL SALVADOR

En El Salvador “fue hasta el año de 1900 que a paso lento se comenzó a diversificar la panadería en diferentes lugares. En sus comienzos esta fue artesanal y debido a la escasez de algunas materias primas, se tenían que importar.”⁹, así como en la antigua Grecia, fueron traídas de otros países, hasta que por los años 30’ por la Fábrica Molinera de El Salvador, se produjo el primer quintal de harina en el país, cierto tiempo después comenzó sus operaciones una nueva empresa, de nombre Molinos de El Salvador S.A. o como se conoce hoy en día MOLSA, siendo estas quienes contribuirían en el desarrollo de la

⁷ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Revolución Industrial*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#La_revoluci%C3%B3n_industrial

⁸ Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). *Historia del pan, Pan en la Actualidad*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan#Pan_en_la_actualidad

⁹ Buruca, S., y otros (2002). *Propuesta de un estudio de factibilidad económica para establecer una pequeña empresa panificadora en la ADESCO del barrio San Antonio, municipio de Lolotique, departamento de San Miguel*. Universidad de El Salvador.

industria para la elaboración de pan en El Salvador, lo que generó o dio impulso a la creación de las panaderías.

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “NEGOCIOS ORELCA S.A. DE C.V.”

1. Antecedentes

“Negocios Orelca S.A. de C.V.” es una empresa de Panadería y Pastelería con más de 68 años de experiencia en crear sabor, y ofrecer la mejor calidad en sus productos, la localidad de esta sucursal está ubicada en la zona paracentral de El Salvador, aportando al desarrollo económico del país.

Desde antes de 1958, Doña María Ignacia Orellana, comenzó a realizar su sueño, en compañía de su hermana, Doña María Isaura Orellana de Carranza, quien lo termina de concretar con empeño y esfuerzo, delegando así posteriormente, en hijos y nietos aquella tradición familiar que aún conserva el sabor de origen.

Y así, en el año 2005, en la ciudad de Sensuntepeque, departamento de Cabañas, se formuló la sociedad “Negocios Orelca, S.A. de C.V”. conocida comercialmente como “Panadería y Pastelería Orellana”, dedicada a la producción y comercialización de pan.

La panadería pasó 30 años en la dirección original de su nacimiento, creciendo en su infraestructura hace aproximadamente 20 años, comprando un inmueble ubicado en la Calle Oriente, No. 5 Barrio Los Remedios, frente a Parque Central de Sensuntepeque, Cabañas, el cual tuvo su última remodelación y ampliación de instalaciones en el año 2021, inaugurándose éstas a principios del 2022.

En la actualidad, la panadería aún conserva su sabor, ofreciendo a sus clientes diferentes opciones en pastelería y repostería para cualquier tipo de ocasión y eventos; además de una gran variedad de pan dulce y salado, también ofrece un amplio menú para degustar a cualquier hora del día, desde el desayuno hasta la cena, convirtiéndose también en restaurante, sala de té y recepciones. Actualmente, debido a la demanda de sus clientes, la empresa ha tomado a bien implementar la entrega a domicilio para que, de esta forma, ese sabor que los caracteriza, pueda llegar hasta la puerta de los hogares sensuntepecanos,

manteniendo su eslogan que dice: “Pan Orellana es Calidad” así como también su servicio al cliente.”¹⁰

2. Misión

“Producir pan de inigualable sabor, fresco, de excelente presentación, horneado con ingredientes de primera calidad; orientado a satisfacer el paladar de los salvadoreños y a un precio justo.”¹¹

3. Visión

“Satisfacer las necesidades nutritivas de nuestros clientes, garantizando la calidad, sabor y presentación del pan que producimos con recetas originales, por medio de personal idóneo, motivado y capacitado; utilizando para ello, tecnología apropiada.”¹²

4. Valores

“Los valores que describen y caracterizan a Negocios Orelca, S.A. de C.V. son los siguientes:

- a. Responsabilidad:** La responsabilidad es asumir las consecuencias de nuestros actos y cumplir con los compromisos que se adquieren con nosotros mismos y con los demás. La responsabilidad nos hace conscientes sobre las implicaciones de nuestras decisiones, por lo que también requiere ejercer la libertad y la integridad.
- b. Respeto:** Permite reconocer y aceptar que todas las personas son igual de importantes. El respeto define la forma en que actuamos ante los demás.
- c. Solidaridad:** Es ayudar a otros de forma desinteresada por el bien común. La solidaridad ayuda a mantener el sentido de unidad en un grupo, ya que cuando se coopera entre todos, contribuyen a generar un ambiente óptimo para la convivencia social.
- d. Compromiso:** Es el valor que convierte una promesa en realidad, es el verdadero lenguaje de nuestras intenciones, y la acción que se refleja en conductas por encima de las

¹⁰ Negocios Orelca S.A. de C.V. (s. f.). *Catálogo de “Panadería y Pastelería Orellana”*. Pág. 2-4. Consultado el 27 de junio, 2022.

¹¹ Negocios Orelca S.A. de C.V. (s. f.). *Misión, Visión y Valores*. Pág. 1. Consultado el 27 de junio, 2022.

¹² Op. Cit. Negocios Orelca S.A. de C.V. Pág. 2.

palabras. Es adaptarse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo ofrecido a pesar de las adversidades.

- e. **Calidad:** Consiste en tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, a la vez que se introduce en la organización una mejora continua para poder cumplir siempre los requisitos establecidos.
- f. **Confiabilidad:** Es la creencia de que las personas e instituciones actúan de manera correcta frente a una situación determinada. Cuando se tiene confianza en el otro es porque se está dando por sentado su buena fe e integridad. Por lo tanto, es un valor que promueve la unidad y la cohesión social.
- g. **Lealtad:** La lealtad es un valor que se expresa en el respeto y la fidelidad que sentimos hacia otra persona, grupo o institución. Ser leales implica comprometerse a apoyar al otro en cualquier situación, no solo en los buenos momentos.
- h. **Honradez:** Es la cualidad de una persona que obra y actúa con rectitud, justicia y honestidad.
- i. **Servicio:** Es una oportunidad de ejercer un poder que nace de la persona misma y que puede aplicarse en los diversos ámbitos ya mencionados.”¹³

5. Productos

Cuadro N°1: Lista de productos del catálogo de “Panadería Orellana”

PAN SIMPLE	PAN DULCE	PASTELES	
Francés Pequeño Francés Grande	Quesadillas	De Frutas: Fresa, Uva, Manzana, Kiwi, Melocotón	Porciones: 8, 15, 20, 25, 35, 43, 53 y 75
	Semita Pastel		
	Semitona		
	Semita Especial		
	Semita Redonda		
	Peperechas		
	Alemanita		
	Pan Gato		
	Morena	Galleta Oreo	
	Tortita de queso	Estilos Especiales	
	Viejitas		
	Santanecas		
	Carteras		
Guarachones/Guarachitas			

¹³ Op. Cit. Negocios Orelca S.A. de C.V. Pág. 3.

	Nuegaditos	Con Impresiones en Papel Comestible	
	Relámpagos		
	Pichardines		
	Torta de Yema	Diseños Especializados con Toppings	
	Torta de Coco		
	Torta Alemana		
	Torta Seca		

Fuente: Catálogo de “Panadería y Pastelería Orellana” de Negocios Orelca S.A. de C.V. (2022)

6. Estructura organizacional

Regularmente, la estructura organizacional de una empresa se ilustra mediante su organigrama. Esta indica las responsabilidades individuales de los administradores y sus grados de autoridad, e incorpora los puestos dentro de los departamentos correspondientes. La estructura también tiene que ver con el grado de centralización y el tipo de departamento implicado.

La empresa cuenta con la cantidad de 85 empleados, los cuales se encuentran en la casa matriz, bajo el siguiente detalle:

Cuadro N°2: Detalle de número de empleados por cada puesto de “Negocios Orelca S.A. de C.V.”

Puesto de trabajo	Cantidad
Gerente General	1
Jefe de Ventas	2
Asistente Administrativo	1
Contador/a	1
Encargado/a de Bodega	2
Jefe de Producción	1
Oficios Varios	7
Hornero/a	5
Decorador/a	5
Panificador/a	15
Lavador/a de latas	4
Acomodador/a de pan	6
Pesador/a	1
Despachador/a de Mayoreo	1
Despachador/a de Menudeo	5
Vendedor/a	5

Cajero/a	2
Cocinero/a	3
Embolsador/a	8
Vendedor/a de Mayoreo	3
Vendedor/a a Pie	3
Ayudante de ventas	4
TOTAL	85

Fuente: Negocios Orelca S.A de C.V. (2022)

A continuación, se muestra la información de la única sala de ventas que posee la empresa adicional a su sala de ventas en casa matriz:

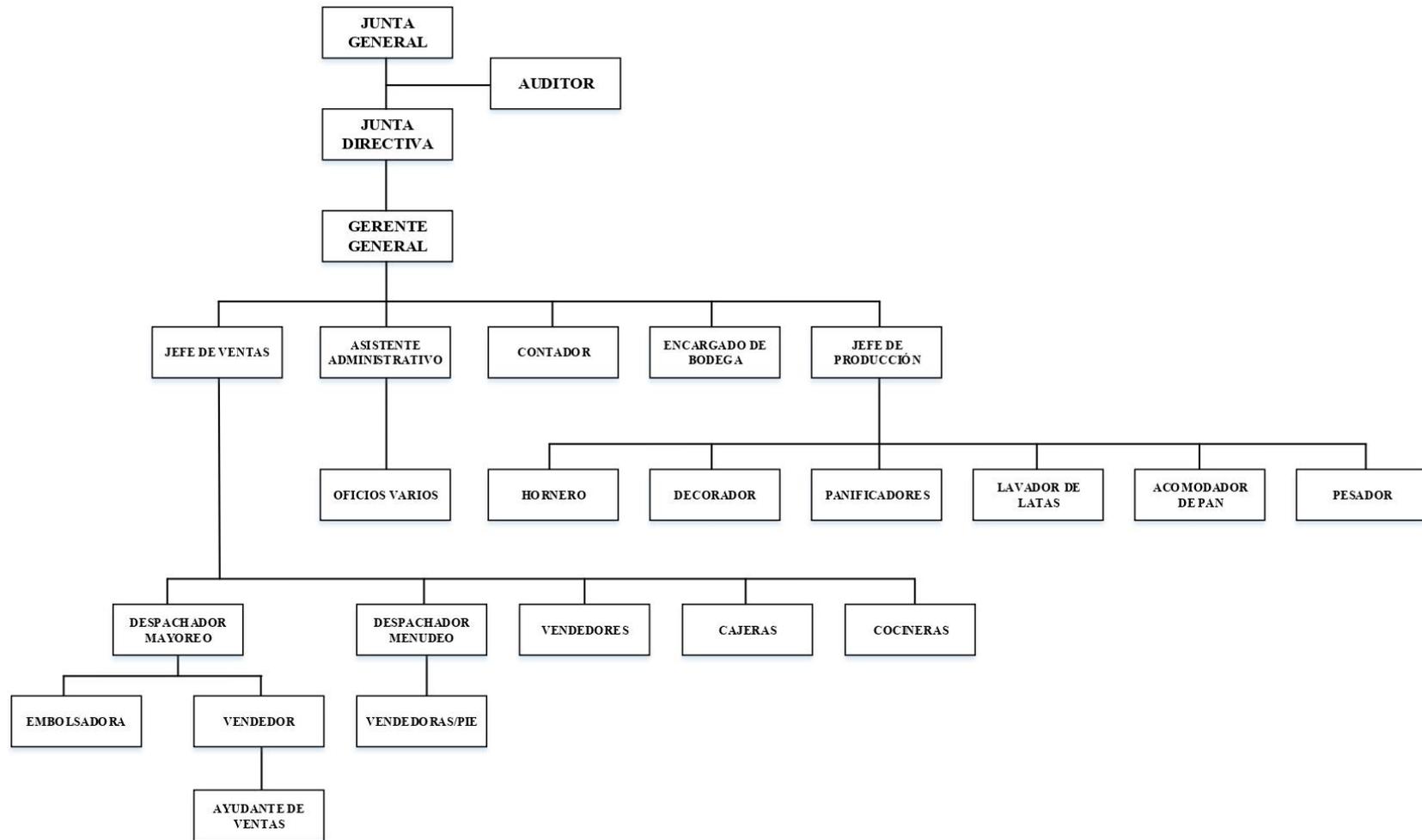
Cuadro N°3: Información de las salas de venta existentes de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”

Sala de Venta	No. de Empleados	Dirección
Casa Matriz, Oficina Central	85	1a Calle Oriente, No. 5 Barrio “Los Remedios”, frente a Parque Central de Sensuntepeque, Sensuntepeque, Cabañas.
Sala de Venta	2	4ta Calle Oriente, contiguo a Farmacia “Nueva”, Sensuntepeque, Cabañas.

Fuente: Negocios Orelca S.A de C.V. (2022)

7. Organigrama

Figura N°1: Organigrama actual de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”



Elaborado por: Gerente General
 Autorizado por: Junta Directiva
 Fecha: 10 de junio de 2022.

Fuente: Negocios Orelca S.A. de C.V. (2022)

D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. Marco legal

a. Constitución de la República de El Salvador

“**Art. 37.** El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

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

Art. 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.”¹⁴

b. Código de Trabajo

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

¹⁴ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, de 15 de diciembre de 1983. Publicado en Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Art. 17. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

Art. 28. En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Art. 130. El pago del salario debe realizarse en la fecha convenida, en la establecida en el reglamento interno de trabajo, en la acostumbrada o de conformidad a las reglas presentadas en este código.

Art. 314. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.”¹⁵

c. Código de Comercio

“**Art. 2.** Son comerciantes:

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

Art. 439. Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.”¹⁶

¹⁵ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972. Publicado en Diario Oficial No. 142. Tomo. No. 236. De 31 de julio de 1972.

¹⁶ Código de Comercio, Decreto No. 671, de 08 de mayo de 1970. Publicado en Diario Oficial No. 140. Tomo. No. 228. De 31 de Julio de 1970.

d. Código de Salud

“**Art. 82.** Alimento es todo producto natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta al organismo materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

Art. 83. El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos, así como de los medios de transporte.

Art. 86. El Ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración; envase; distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos; utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados; ferias; mataderos; expendios de alimentos y bebidas, panaderías; fruterías, lecherías; confiterías; cafés; restaurantes, hoteles; moteles; cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar.”¹⁷

e. Ley Integral del Sistema de Pensiones

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

¹⁷ Código de Salud, Decreto No. 955, de 28 de abril de 1988. Publicado en Diario Oficial No. 86. Tomo. No. 299. De 11 de mayo de 1988.

El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.

Art. 2. El Sistema de Pensiones tendrá las características siguientes:

a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente ley.

Art. 16. Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

a) Los nueve puntos cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.

b) Los seis puntos cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,

c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.”¹⁸

¹⁸ Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto No. 614, de 20 de diciembre de 2022. Publicado en Diario Oficial No. 241. Tomo. No. 437. De 21 de diciembre de 2022.

f. Ley del Seguro Social

“**Art. 2.** El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

Art. 3. El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.”¹⁹

g. Ley del Impuesto Sobre la Renta

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

- a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- d) las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.”²⁰

¹⁹ Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, de 3 de diciembre de 1953. Publicado en Diario Oficial No. 226. Tomo. No. 161. De 11 de diciembre de 1953.

²⁰ Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134, de 18 de diciembre de 1991. Publicado en Diario Oficial No. 242. Tomo. No. 313. De 21 de diciembre de 1991.

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

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

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

Art. 22. Son contribuyentes del impuesto quienes, en carácter de productores, comerciantes mayoristas o al por menor, o en cualesquiera otras calidades realizan dentro de su giro o actividad o en forma habitual, por si mismos o a través de mandatarios a su nombre, ventas u otras operaciones que signifiquen la transferencia onerosa del dominio de los respectivos bienes muebles corporales, nuevos o usados, de conformidad a lo establecido en los Capítulos I y II del Título I de esta ley, respectivamente. Así mismo serán contribuyentes quienes transfieran materias primas o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo.

No son contribuyentes del impuesto quienes realizan transferencias ocasionales de bienes muebles corporales adquiridos sin ánimo de revenderlos.

Art. 28. Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuado transferencias de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios, gravadas y exentas, en los doce meses anteriores por un monto menor a cincuenta mil colones y cuando el total de su activo sea inferior a veinte mil colones.”²¹

²¹ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296, de 24 de julio de 1992. Publicado en Diario Oficial No. 143. Tomo. No. 316. De 31 de julio de 1992.

i. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

“**Art. 1.** El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 4. La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 8. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

Art. 13. Los empleadores tendrán la obligación de crear Comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se crearán los comités mencionados.”²²

2. Marco institucional

Cuadro N°4: Marco institucional

Leyes	Institución
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

²² Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No. 254, de 21 de enero de 2010. Publicado en Diario Oficial No. 82. Tomo. No. 387. De 5 de mayo de 2010.

Leyes	Institución
Código de Comercio	Ministerio de Economía, a través de la Superintendencia de Actividades Mercantiles
Código de Salud	Ministerio de Salud
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones, a través de la Administración del Recurso Humano, realizan la búsqueda del personal idóneo, con conocimientos y habilidades; capacitando, motivando e incentivando a este recurso, ya que la participación de estos es quien determina el grado de éxito de la organización.

1. Antecedentes de la administración de recursos humanos

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. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas

para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo.

Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente.

Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que Recursos Humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o un área central de Recursos Humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni Recursos Humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los empleados no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso recurso que impulsa la creatividad organizacional, de la misma

manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.”²³

Así mismo, según Luis Puchol en su libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, menciona que varias fueron las causas que indujeron o motivaron la aparición de la administración del personal, entre ellas se mencionan:²⁴

- a. **El crecimiento en tamaño de las empresas:** Refiriéndose a que, si una empresa es pequeña, existe alguien que se encarga de realizar varias actividades al mismo tiempo, pero a medida la empresa crece en tamaño, surge la necesidad de ir delegando ciertas responsabilidades a personas específicas que sean capaces de cumplir con la demanda de la organización en cuanto a su actividad económica.
- b. **La creciente normativización laboral:** Debido a que en el momento en que las disposiciones de rango jurídico menor se van articulando y aumenta la jurisprudencia, se hace necesario recurrir a especialistas en Derecho Laboral.
- c. **La acción sindical:** Cuando esta no existía, o no tenía la fuerza suficiente para provocar huelgas, paros y otros medios de presión, no era necesario el diálogo permanente con estas instancias representativas de los trabajadores. Pero, en cuanto se constituyeron, y adquirieron el poder de ejercer la acción sindical, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales, en el tratamiento del conflicto individual o colectivo, en las relaciones laborales.
- d. **La humanización del trabajo:** Las tendencias humanistas motivaron la aparición de técnicas de personal centradas en la persona. Esto trajo consigo la aparición en los departamentos de Personal de psicólogos, sociólogos, psico-sociólogos.
- e. **La creciente tecnificación de los procesos de producción:** La innovación y cambios tecnológicos han significado un paso a mantener la competitividad, aunque esta, siendo un arma de doble filo debido a la introducción de tecnología moderna propicia

²³ Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.ª ed.). McGraw-Hill Education. Pág. 1-2

²⁴ Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (5.ª ed.). Díaz de Santos. Pág. 16-19

el llamado “paro tecnológico” trayendo como consecuencia la eliminación de la mano de obra humana, por maquinaria capaz de realizar el trabajo de los mismos para procesos de producción más elementales; pero por otra parte también se busca contar con mano de obra que sea capaz de manejar y mantener este tipo de maquinaria.

- f. La Compensación:** Esta se refiere a que ya no es sólo la mera contraprestación por el trabajo realizado, sino que pretende convertirse en un sistema de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos ya que estos son el recurso más importante de toda organización y debe existir una compensación hacia estos, que esté basada en un cuidadoso análisis de lo que paga la competencia en el mismo sector, e implica una decisión estratégica que se tiene que tomar en cuenta, no sólo aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que sólo un órgano especializado en la gestión de Recursos Humanos puede llevar a cabo.

2. Definición de la administración de recursos humanos

Idalberto Chiavenato expresa en su libro de Administración de Recursos Humanos que, “La expresión Recursos Humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.”²⁵

Para Gary Dessler, la Administración de Recursos Humanos “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”²⁶

Mientras que para R. Wayne Mondy, la administración de los Recursos Humanos “implica la Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”²⁷

²⁵ Op. Cit. Chiavenato, I. (2007). Pág. 1

²⁶ Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (11° ed.). México: Pearson Educación. Pág. 2.

²⁷ Mondy, R. (2010). Administración de Recursos Humanos (11° ed.). México: Pearson Educación. Pág. 4.

Para Puchol, se refiere “al manejo burocrático, al papeleo, en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella.”²⁸

Anne Trebilcock, dice que la gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones.”²⁹

Con las definiciones anteriores, se entiende que, Administración de Recursos Humanos, es el proceso de búsqueda, dirección y desarrollo eficaz de personal para alcanzar los objetivos de la organización.

Otra definición que se puede comentar es que, la Administración de Recursos Humanos hace referencia al proceso de dirigir al personal a través de la aplicación de recursos básicos tales como la contratación, entrenamiento y evaluación constante para velar por el mejor desempeño de los mismos dentro de una organización.

Y, por último, la Administración de Recursos Humanos también es el método para estudiar e inducir el mejor comportamiento del personal, para procurar el desarrollo eficaz y eficiente, a través de técnicas complementarias como prestaciones e incentivos que impulsen, faciliten y motiven el desempeño de los mismos.

3. Importancia de la administración de recursos humanos

Es importante que toda empresa, sin importar su tamaño, requiera de personas para realizar el trabajo, debido a que las personas son el recurso más valioso que tienen las empresas. Es por ello que la Administración de Recursos Humanos, es importante, ya que consiste en la búsqueda del personal idóneo, la planeación, organización, desarrollo y control de las técnicas orientadas a promover el desempeño eficiente del personal, para el logro de

²⁸ Op. Cit. Puchol, L. (2003). Pág. 23

²⁹ Stellman, J. M. (1998). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (4.^a ed.). Organización Internacional del Trabajo. Capítulo 21.3

los objetivos organizacionales y al mismo tiempo con los objetivos personales de los mismos.

También, la importancia radica en participar en las diferentes actividades de la organización, las cuales están encaminadas a fomentar el desarrollo adecuado del personal, controlando lo que sucede dentro de la empresa en lo que respecta al recurso humano, iniciando principalmente con la entrevista a los posibles candidatos para los puestos, de manera que éstos cumplan con las características que como organización busca adquirir, seguidamente de la orientación a los mismos, para reforzar las habilidades y destrezas que éstos ejercerán en sus actividades diarias y finalmente la evaluación, que servirá de apoyo para saber atender las áreas que se consideren deficientes y poder implementar métodos y técnicas que impulsen al máximo y correcto desarrollo del personal. Cabe mencionar que, la implementación de sugerencias por parte del personal, la premiación en función del desempeño y los procesos integrales de reclutamiento, son prácticas que se consideran importantes para impulsar las habilidades de los empleados, aumentando su motivación, evitando la vagancia en el trabajo y así mejorar la retención de personal de calidad.

4. Políticas de administración de recursos humanos

En pocas palabras, son lineamientos que orientan o dictan el actuar de una persona en una situación determinada, con el fin de cumplir objetivos propuestos.

Para Chiavenato, las políticas en recursos humanos “se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.”³⁰

Se centran en la forma de cómo manejar las relaciones con empleados, accionistas, consumidores, etc., y los procedimientos a seguir para guiar las operaciones laborales a la consecución de los objetivos organizacionales.

³⁰ Op. Cit. Chiavenato, I. (2007). Pág. 120

Cada organización, diseña y adecúa las políticas de recursos humanos a sus objetivos, sus necesidades y a su filosofía organizacional.

“En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

a. Integración de Recursos Humanos:

- i. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- ii. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- iii. Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

b. Organización de Recursos Humanos:

- i. Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- ii. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- iii. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

c. Mantenimiento de los Recursos Humanos:

- i. Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

- ii. Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- iii. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- iv. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- v. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

d. Desarrollo de Recursos Humanos:

- i. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- ii. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- iii. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

e. Control de Recursos Humanos:

- i. Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- ii. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.”³¹

³¹ Op. Cit. Chiavenato, I. (2007). Pág. 121-122

F. ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Ubicación de la unidad de recursos humanos

La Unidad de Recursos Humanos, menciona, en teoría, la posición jerárquica que debe tener; esto es, de qué jefe o nivel depende directamente.

“Por el cual, se considera que el Departamento de Recursos Humanos debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la Empresa. Fundamentadas en las siguientes razones:

- a. La Unidad de Recursos Humanos, es una de las funciones básicas, de importancia y nivel, al menos igual, a las de producción, ventas y finanzas.
- b. Siendo la función de Recurso Humano de suma importancia, cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria.”³²

2. Responsabilidades de la unidad de recursos humanos

Toda organización realiza una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en la misma. Algunas de estas son las siguientes:

“Funciones generales de una Unidad de Recursos Humanos:

Director de Personal

- a. Formular los objetivos y las políticas de personal.
- b. Vigilar, con ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas se lleven a cabo.
- c. Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros.
- d. Informarse e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

Sección de Empleo

- a. Nuevo ingreso: hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.

³² Reyes Ponce, A. (2007). Administración de Personal I. México: Limusa. Pág. 66-67.

- b. Programa de introducción al trabajo, pruebas prácticas.
- c. Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.
- d. Control de ausencias, retardos.
- e. Ajustes de sueldos.

Sección Médica

- a. Exámenes médicos de admisión, anuales y especiales.
- b. Investigación de causas de ausencias y comprobación de permiso del Seguro Social.
- c. Eliminación de riesgos de salud.

Sección de Higiene y Seguridad

- a. Normas de higiene y seguridad.
- b. Inspección del equipo y materiales en relación a estas normas.
- c. Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.
- d. Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.
- e. Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias, capacitaciones.
- f. Sección de Adiestramiento y Capacitación
- g. Capacitación para la producción: instrucciones sobre el puesto.
- h. Educación en general: programas de cursos de capacitación, biblioteca, publicaciones de la compañía, entre otros.
- i. Sección de Relaciones Laborales
- j. Participación en la contratación colectiva.
- k. Resolución de quejas y conflictos.
- l. Facilitar relaciones laborales, individuales y colectivas.
- m. División de Investigaciones y Estudios
- n. Estudios sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene.
- o. Preparación de manuales.
- p. Encuestas de actitud.³³

³³ Op. Cit. Reyes Ponce, A. (2007). Pág. 74-76.

La función de la Unidad de Recursos Humanos se refiere a “la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás sea la más delicada y compleja de Personal, comprende las sub-funciones de Comunicación y Participación, de Formación, Promoción y Desarrollo, de Evaluación del Desempeño, de Evaluación del Potencial, de establecimiento de Planes de Carrera, de Motivación Laboral, diagnóstico y tratamiento del Clima Laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuado.”³⁴

3. Reclutamiento

El reclutamiento “es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”.³⁵

Luis Puchol lo define como “el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica.”³⁶

Con carácter general el autor afirma que el reclutamiento es positivo cuando la persona encargada de llevarlo a cabo conoce bien la empresa, su historia, sus políticas y su cultura; conoce bien los requerimientos del puesto a cubrir: sabe realmente lo que está buscando y conoce el mercado de trabajo, es decir, sabe dónde y cómo llegar a los candidatos que representen el perfil idóneo que se adapte a las necesidades de la organización.

La empresa al poseer una Unidad de Recursos Humanos, podrá seleccionar a aquellos aspirantes idóneos, que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos, encontrando la manera adecuada de motivar e incentivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos, esto es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados.

³⁴ Op. Cit. Puchol, L. (2003). Pág. 23

³⁵ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 128

³⁶ Op. Cit. Puchol, L. (2003). Pág. 73

Una empresa cuando se encuentra en etapa de creación o formación, necesita de un sistema que le brinde elementos humanos suficientes para su debido funcionamiento. Este sistema comprende una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta, como la estructura organizacional de la empresa, sus objetivos, los diferentes puestos de trabajo existentes, el rubro, etc., así como los aspectos legales que contempla el Código de Trabajo de El Salvador.

Al hablar de una empresa ya establecida en el mercado, con bastante tiempo de funcionamiento y una estructura organizacional mucho más definida, puede surgir la interrogante: "¿Cuándo es el momento en que se necesita de un reclutamiento de personal?". Las respuestas a esta pregunta son los siguientes casos:

- a. Cuando es creado un puesto recientemente.
- b. Cuando se tiene una vacante en un puesto debido a una baja o promoción de un empleado dentro de la organización.
- c. Para cubrir un puesto por un tiempo determinado (por incapacidad, temporada, etc.)

Por lo que, en el momento en que una empresa cuenta con un reclutador capacitado, o con una persona del área de Recursos Humanos que se encargue de esta tarea, ésta persona deberá cuestionarse: "¿Cómo, dónde y cuándo se deberán buscar estos elementos humanos?", es ahí donde el reclutador designado tendrá que recurrir a lugares específicos, así como utilizar eficientemente los medios de comunicación adecuados para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, que se dividen en internas y externas, y los medios de comunicación, tal como se indica, son medios de reclutamiento.

De igual manera, para contar con un periodo de tiempo que sea suficiente para elegir al personal a incorporar, previamente se deben determinar anticipadamente las necesidades que se quieren cubrir. Por otra parte, hay que asegurarse de realizar un buen proceso del reclutamiento de personal que justifique la inversión que conlleva, ya que los costos que implica no se limitan solamente a la rotación del personal, o las dimensiones de la empresa que lo lleva a cabo.

El reclutamiento requiere de una meticulosa planeación que consta de tres fases:

- a. Lo que necesita la empresa en cuestión de personal, es decir, identificar las cualidades indispensables que requiere el puesto vacante que se piensa cubrir dentro de la organización, en aras del cumplimiento de los objetivos que ésta se ha planteado.
- b. Qué es lo que puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos, o lo que es, la existencia de personal desempleado que posee ciertas características y ver si dichas características cumplen a totalidad o parcialmente con lo que se busca cubrir.
- c. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear, en otras palabras, el proceso a ejecutar el cuál resulte más viable y rentable, en términos de lograr una proporción significativa de candidatos a seleccionar, rapidez de respuesta y ahorro de costos operativos en el proceso.

A continuación, se presentan los aspectos importantes en el proceso de reclutamiento del recurso humano.

Fuentes de reclutamiento

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador: las internas y las externas.

a. Fuentes internas

“Se denomina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa son las siguientes:

- i. Archivo o cartera de personal:** Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio. Si la empresa cuenta con una bolsa de trabajo en línea, en la que personas interesadas en pertenecer a la empresa envíen sus datos,

esas solicitudes también pueden formar parte de su cartera de personal. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el reclutador deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

Desgraciadamente, es probable que esta base de datos no se encuentre actualizada desde la última vez que se consultó, y de manera específica el registro (que son los datos de la persona) podría estar caduco o simplemente es posible que la persona ya no esté disponible.

- ii. **Promoción o transferencia de personal:** Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto. En este rubro también puede considerarse a estudiantes que han ingresado a realizar prácticas profesionales en la empresa y que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.”³⁷

Ventajas de la aplicación del reclutamiento interno:

- i. **Es más económico:** Se evitan gastos de publicidad en medios de comunicación, en honorarios a empresas de reclutamiento (en caso de haber requerido de sus servicios), en costos de integración del nuevo candidato, etc.
- ii. **Rapidez:** Se omiten los retrasos y demoras en el proceso de integración del personal reclutado, ya que, al ser un miembro actual de la empresa, no hay escenarios de esperar al candidato a que concluya su proceso de renuncia de otro lugar de trabajo, ni esperas de respuestas a las publicaciones y solicitudes de empleo.

³⁷ Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4.ª ed.). El Manual Moderno. Pág. 210-212

- iii. **Fuente de motivación para el personal:** Debido a que esto estimula al empleado de la organización a demostrar sus capacidades para ser considerado en una futura promoción o ascenso.
- iv. **Presenta un mayor índice de validez y seguridad:** Por una parte, para la empresa, ya tiene conocimiento del empleado, así mismo éste ya fue evaluado por lo que representa seguridad sobre el conocimiento que necesita para desarrollar correctamente su nuevo puesto, a su vez, en la otra parte, se justifican los conocimientos y capacitaciones brindadas al empleado como una gran inversión.

Desventajas de la aplicación del reclutamiento interno:

- i. Si la empresa no ofrece frecuentemente la oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro la misma, creará un sentimiento de apatía y desinterés en el empleado, no sólo de superación, sino que también en la labor de puesto actual, lo cual influirá en el rendimiento total de la organización.
- ii. Se pueden generar conflictos de intereses, en el caso que un miembro no consiguiera la oportunidad de ascender de posición, podría limitar o estancar el desarrollo de otros empleados, debido al hecho de impedir la pérdida de oportunidades entre los mismos empleados.
- iii. No puede realizarse para con todos los puestos de una organización, ya que hay puestos de trabajo que conllevan una gran responsabilidad y toma de decisiones importantes, que son respaldadas por el conocimiento y experiencia, en esos casos una empresa no puede tomar a un empleado que no posee dichas características debido a la dimensión de las funciones y responsabilidades que conlleva tal puesto.

b. Fuentes externas

“Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas.

- i. Fuentes profesionales y educativas:** Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; éstas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, y de esta forma determinar si las personas que ahí se encuentran cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Aunque en las bolsas de trabajo de las instituciones educativas puede haber profesionales que ya cuenten con experiencia, pueden servir principalmente para vacantes de becarios, practicantes, o para prestadores de servicio social o prácticas profesionales, ya que en su mayoría son estudiantes o recién egresados.
- ii. Asociaciones profesionales:** Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- iii. Bolsas de trabajo:** Estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para que se publiquen sus vacantes en los boletines de las bolsas de trabajo.
- iv. Outsourcing (Subcontratación):** Este tipo de reclutamiento (también llamado subcontratación) tan en boga hoy en día se refiere a empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora fungen como sustitutos patronales para poner a prueba la pericia y las actitudes de los empleados, o como una manera de evitar tener relación laboral con dichos empleados y así tener menos gente en las plantillas, alegando que pertenecen a la empresa que los subcontrató. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso en nómina, pues en ésta pueden figurar sólo los mejores y aquellos que convengan a los intereses de la empresa.

- v. **“La puerta de la calle”:** Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin haber recibido algún aviso por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea a dejar su currículum con el objetivo de que sea revisado por el reclutador y acceder a una oportunidad laboral. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio funcionan como fuentes naturales de reclutamiento, ya que los candidatos se postulan continuamente para cubrir sus vacantes (por ejemplo, las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entre otras).”³⁸

Ventajas de la aplicación del reclutamiento externo:

- i. **Lleva experiencia nueva a la organización:** Provee de “sangre nueva”, por decirlo de una manera, a la organización, lo que se traduce en nuevas ideas, puntos de vista, distintos enfoques a los problemas y situaciones que puede atravesar una organización, esto también permite mantener actualizada a la empresa respecto a lo externo y relacionado a otras empresas.
- ii. **Aprovecha las inversiones en capacitación de otras empresas o por el propio candidato:** Esto es notable en el corto plazo, ya que la empresa puede aprovechar inmediatamente de las inversiones de desarrollo hechas por otras empresas o por el candidato mismo anteriormente, y así poder evitar costos de capacitaciones adicionales, eso sí, esto no exime a la empresa de invertir en tales actividades para el crecimiento de su personal.

Desventajas de la aplicación del reclutamiento externo:

- i. La demora en tiempo que se requiere para llevarlo a cabo, desde que se identifican las necesidades del puesto, pasando por las publicaciones y avisos en los medios de comunicación, las entrevistas y análisis de los perfiles de los candidatos, hasta la selección e inducción a la empresa y puesto del candidato.

³⁸ Op. Cit. Grados, J. A. (2013). Pág. 212-214

- ii. Exige mayor inversión económica, debido a los costos generados por la elaboración de la publicidad, y honorarios desembolsados en agencias de colocación (en caso de haber requerido sus servicios), y otros gastos realizados en el proceso.
- iii. La inseguridad que se puede generar en torno al nuevo candidato, al ser este desconocido para los demás miembros.

4. Selección

La selección de personal es el paso que le sigue al Reclutamiento del personal, siendo de esta forma parte del proceso de integración de recursos humanos.

La selección “es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización”.³⁹

Por tanto, se habla de la selección de personal en el momento que se dispone de los candidatos potenciales para ocupar el puesto vacante, que fueron resultantes del proceso de reclutamiento, y éstos deberán de ser evaluados con el objetivo de elegir al mejor que se adecue a las necesidades que exige el puesto vacante.

A continuación, la secuencia del proceso de la selección de personal

a. Solicitud

“Cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato. La solicitud de empleo es más común en puestos operativos y el Currículum Vitae (CV) en los puestos administrativos o ejecutivos, ya que los primeros muchas veces no cuentan con los medios o la habilidad para poder hacer un Currículum Vitae e imprimirlo y en cambio pueden comprar en la papelería un formato de solicitud de empleo. Al ser muy similares los formatos de solicitud de empleo que se consiguen en papelería, es importante familiarizarse con él para saber cómo está estructurado dicho formato y poder ubicar rápidamente la información que nos interesa; sin embargo, lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa, cuyo

³⁹ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 158

diseño estará determinado por las políticas, necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio. El primer punto y fundamental es que, antes de comenzar la lectura de una solicitud o CV, es que se tenga claro los requisitos para el puesto. A partir de esto podrán separarse en los que sí cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar), los que no cumplen (para descartarlos) y los que podría ser, pero se tiene alguna reserva o duda (para tomarlos como segunda opción).

Los principales rubros de una solicitud son los siguientes:

- i. Datos personales
- ii. Datos escolares
- iii. Formación complementaria
- iv. Experiencia ocupacional o laboral
- v. Datos familiares
- vi. Referencias laborales
- vii. Referencias personales
- viii. Entre otras, según convenga a la organización

b. Entrevista

La finalidad de ésta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otras. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, entre otros, ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Indudablemente, este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Aspectos básicos en la entrevista:

- i. Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.

- ii. Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores, qué actividades hacía y qué resultados obtuvo (¿ascendió?, si tenía gente a su cargo, responsabilidades, relación con el jefe, ¿cuándo salió?, ¿cuáles fueron sus logros?, etc.)
- iii. Motivo de salida de cada trabajo, si cuenta con carta de recomendación, datos para solicitar referencias.
- iv. Habilidades o conocimientos generales que posee.
- v. Datos familiares
- vi. Pasatiempos
- vii. Referencias personales
- viii. Metas (aquí no se especifica más, para que la persona misma se explye según sus propias limitaciones)

c. Evaluación Técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor.

El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él diseña. Se hace notar la importancia de trabajar en equipo con otros profesionales que proporcionan los conocimientos técnicos. El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que

continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos que demanda la empresa.

d. Evaluación Psicológica

Una parte muy importante del proceso de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

- i. Inteligencia
- ii. Habilidad
- iii. Personalidad
- iv. Autobiografía

Antes de iniciar toda esta fase de selección, el encargado de reclutamiento y selección deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial.

e. Examen Médico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que el candidato podrá ingresar hasta que solucione por cuenta propia los problemas que se hayan detectado en el examen médico.

Se pueden hacer en laboratorios (se puede tener un convenio para tener descuentos) o por el médico de la empresa, en caso de contar con uno.

f. Conclusión

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.

g. Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. La asignación de la persona que toma esta decisión depende de la organización de la empresa; puede ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa, pero dicha decisión deberá en todo caso estar invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.”⁴⁰

5. Contratación

Esta etapa es en dónde se acuerda y formaliza la integración del candidato seleccionado a la organización. Las diferentes formas de contratación están regidas por el Código de Trabajo de El Salvador.

“Según las necesidades de la empresa, existen distintos tipos de relaciones laborales:

- a) Obra o proyecto determinado.
- b) Tiempo determinado.
- c) Por temporada.
- d) Por capacitación inicial.
- e) Por periodo de prueba.
- f) Por tiempo indefinido.”⁴¹

Documentos necesarios para contratación:

⁴⁰ Op. Cit. Grados, J. A. (2013). Pág. 229-256

⁴¹ Op. Cit. Grados, J. A. (2013). Pág. 256-257

Existe una serie de documentos que son indispensables al momento de contratar a un nuevo empleado, sin embargo, estos pueden variar, todo de acuerdo a las necesidades y/o políticas de la empresa, así como también, el tipo de puesto o funciones que desempeñará dicho empleado.

- a) Contrato firmado.
- b) Solicitud de empleo.
- c) Partida de nacimiento.
- d) Acta de matrimonio.
- e) Partida de nacimiento de hijos.
- f) Número de Identificación Tributaria (NIT).
- g) Documento Único de Identidad (DUI).
- h) Número de afiliación al ISSS.
- i) Número de afiliación de Asociación de Fondos de Pensiones (AFP).
- j) Constancias de estudios.
- k) Comprobante de domicilio.
- l) Cartas de recomendación de empleos anteriores.
- m) Cartas de recomendación personales.
- n) Solvencia de Antecedentes Policiales.
- o) Constancia de Antecedentes Penales.
- p) Fotografía reciente.
- q) Licencia de manejo, en caso de poseer.

Estos documentos son los que formarán parte del expediente del empleado, el cual se tendrá que ir actualizando, según sea por cambios en el domicilio, nacimiento de hijos, modificación de contrato, constancias de capacitación, entre otros.

6. Inducción

“Se entiende por inducción de personal a la etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de

la empresa, evitar el “radiopasillo” (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso del equipo de protección personal (casco, botas, etc.), uniforme, entre otros.”⁴²

Pero, ¿en qué momento inicia el proceso de la inducción?

Inicia desde el preciso momento que una persona tiene su primer contacto con la empresa, desde que el candidato va a solicitar empleo, en el instante de ingresar a las instalaciones; cuando éste recorre los pasillos y logra observar en sus paredes recuadros con la misión, visión y valores que la identifican; cuando ve fotografías de la misma, de los fundadores, de los productos y servicios que brinda, etc. Así es como las primeras impresiones perduran en la conciencia y suelen ser más duraderas, por lo que, en el curso inductivo del ya nuevo empleado, tendrá una previa noción de los aspectos importantes que debe conocer sobre la empresa, para así tener más tiempo para dedicar a la integración del empleado.

Beneficios al ejecutar una buena inducción:

A continuación, se presentan algunos beneficios que trae una buena inducción, tanto para la empresa, como para el puesto de trabajo:

Para la empresa:

- a) Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- b) El nuevo empleado se identifica con la organización y los procedimientos.
- c) Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- d) Acelera la integración al grupo, subgrupos, y ambiente laboral.
- e) Conjunta los objetivos de la organización y los personales.

⁴² Op. Cit. Grados, J. A. (2013). Pág. 333-336

- f) La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.

Para el puesto:

- a) Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- b) Labora con más seguridad su tarea.
- c) Evita interrupciones frecuentes por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, entre otros).
- d) Disminuye el porcentaje de accidentes.
- e) Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

G. MANTENIMIENTO DEL RECURSO HUMANO

Desde el punto de vista de los recursos humanos, que la organización seleccione el personal idóneo para desempeñar las funciones correspondientes en su puesto de trabajo no es suficiente, sino que debe de existir una forma el cual motive a los empleados para que sigan desempeñando sus funciones de una mejor forma, y para ello está el mantenimiento de personal, para Idalberto Chiavenato, el mantenimiento de recursos humanos “exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo”⁴³ las primeras dos formas que se mencionan para mantener al personal, son las que forman parte del sistema de prestaciones que la organización realiza para mantener motivados y satisfechos al personal.

Evaluación de los procesos de mantenimiento de las personas:

Remuneración, prestaciones, servicios para la salud física, psicológica del trabajador, seguro de trabajo, son estos, procesos para mantener o retener al personal, y hacerles saber lo importante que son para la organización y así asegurar su permanencia, por lo que la organización gana, ya que el motivar a su personal, estos responderán y buscaran alcanzar

⁴³ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill Education. Pág. 228.

los objetivos organizacionales, por lo que Chiavenato nos muestra cómo funciona su “Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos:

Remuneración: Cómo remunerar y premiar a las personas: Administración de sueldos y salarios, premios e incentivos financieros y extra financieros.

Prestaciones sociales: Cómo brindar prestaciones y servicios: Planes de prestaciones y servicios sociales disponibles para personas de la organización.

Higiene y seguridad en el trabajo: Cómo ofrecer un ambiente agradable: Esquemas de higiene y seguridad en el trabajo para ofrecer un ambiente laboral agradable y seguro.

Relaciones Sindicales: Cómo tener buenas relaciones con los sindicatos: relaciones con los sindicatos que promuevan el bienestar de las personas y la salud de la organización.”⁴⁴

1. Remuneración

La remuneración o compensación “es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios”.⁴⁵

El objetivo de la remuneración que se le otorga a los empleados por sus servicios, sirve para atraer, retener y motivarlos.

Las remuneraciones se clasifican en un ambiente tanto externo como interno, y estas se clasifican como remuneración financiera y no financiera, por el lado de las remuneraciones financieras están primero las directas que consisten en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos; y Segundo se encuentra las indirectas, este tipo de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que recibe el empleado en calidad de prestaciones.

⁴⁴ Op. Cit. Chiavenato, I. (2011). Pág. 248

⁴⁵ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 268

Para Mondy, a parte de las remuneraciones financieras, menciona la remuneración no financiera que “consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora”.⁴⁶

Las diversas retribuciones que se han descrito comprenden un sistema total de remuneración, o en palabras propias, el Sistema total de Remuneración está conformado por las remuneraciones financieras y las remuneraciones no financieras, que para una mejor comprensión algunos ejemplos son día libre por cumpleaños, maternidad, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, seguridad, salud.

Para Gary Dessler, la remuneración de los empleados se refiere “a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo”.⁴⁷ Y agrega que la remuneración se compone por dos elementos principales, el primero nombrado como pagos monetarios directos, el cual la remuneración se realiza en forma de pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos; el segundo elemento son los pagos monetarios indirectos en el que la remuneración de estos se ve reflejadas como las prestaciones económicas que son el seguro social, las vacaciones y horas extras, entre otros.

Por lo que se presenta, se puede decir que ambos autores expresan la misma idea, en que las remuneraciones financieras o monetarias son dos, las remuneraciones financieras o monetarias directas y remuneraciones financieras o monetarias indirectas, existiendo una gran diversidad de formas para remunerar a los trabajadores por el servicio que estos prestan, siendo estos un factor de motivación, incentivos, para que tanto la organización como el trabajador salgan beneficiados.

Pero también están las remuneraciones no financieras como otorgar un reconocimiento por su trabajo, como empleado del mes que también ayuda para que el trabajador se sienta bien y motivado para realizar sus labores de la mejor manera.

⁴⁶ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 269

⁴⁷ Op. Cit. Dessler, G. (2009). Pág. 422

2. Prestaciones

Las organizaciones deben reconocer que tienen la responsabilidad de brindar a sus trabajadores, seguros y otros programas para mejorar su salud, seguridad y bienestar en general.

Estos programas, los cuales se denominan prestaciones, “incluyen todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa”.⁴⁸

Las prestaciones son todas aquellas retribuciones financieras que no se encuentran integradas en las remuneraciones financieras directas, que son otorgadas a los trabajadores de una organización, en otras palabras, el trabajador no recibe el dinero, pero obtiene y puede hacer uso de los beneficios o prestaciones que la organización le otorga.

Para Mondy, “este tipo de remuneración tiene dos ventajas:

1. Por lo general no es gravable para el empleado.
2. El costo de algunas prestaciones puede ser mucho menor para los grupos grandes de empleados que para los individuos.”⁴⁹

Algunos ejemplos de Prestaciones se encuentran:

1. “Las prestaciones que por ley están: seguro social, seguro de desempleo, indemnización o compensación de los trabajadores, licencias por razones médicas y familiar.”⁵⁰

En El Salvador las prestaciones que por ley se encuentran, están: Seguro Social, Aguinaldo, Vacaciones remuneradas. Maternidad, paternidad, prestaciones clínicas, fondo de pensiones, guarderías infantiles, indemnización.

“Las prestaciones voluntarias: licencias por razones especiales, atención médica, seguro de vida, planes de retiro, protección por discapacidad, entre otras.”⁵¹

⁴⁸ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 304

⁴⁹ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 304

⁵⁰ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 305

⁵¹ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 305

3. Seguridad y salud ocupacional

La seguridad se relaciona con “el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo, lesiones provocadas por tensión continua. La salud se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales.”⁵²

La seguridad y salud ocupacional busca controlar los riesgos que se pueden ocasionar por accidentes y las enfermedades mediante un mejor conocimiento de condiciones inseguras.

“Razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad:

1. Pérdida personal. El dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticas para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso la muerte.

2. Pérdida financiera para los empleados heridos. La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro.

3. Pérdida de la productividad. Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para reemplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia.

4. Primas de seguros más altas. Las primas de los seguros de los trabajadores se basan en el historial de reclamaciones de seguros del empleador. El potencial de ahorros

⁵² Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 340

relacionado con la seguridad del personal ofrece un grado de incentivos para establecer programas formales.

5. Posibilidad de multas y prisión. Desde la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, una infracción intencional y reiterada de sus disposiciones puede dar como resultado severas sanciones para el empleador.

6. Responsabilidad social. Muchos ejecutivos se sienten responsables por la seguridad y la salud de sus empleados.⁵³

Es importante que las empresas cuenten con excelentes programas de seguridad ya que, si el ambiente en el trabajo se muestra seguro, esto no sólo beneficiara o favorecerá a los intereses de la organización, sino que velar por la seguridad y salud de sus trabajadores es lo que se debe de hacer porque es lo correcto y al ejecutar dicho programa se estaría evitando accidentes en la organización.

Para poder dar razón al párrafo mencionado anteriormente, en el código de trabajo hace mención sobre la seguridad que se debe de tener en el trabajo, por parte del patrono el Artículo 314, “Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores”⁵⁴ y por parte del trabajador el Artículo 315, el cual menciona que: “Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.”⁵⁵

⁵³ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 340

⁵⁴ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972. Publicado en Diario Oficial No. 142. Tomo. No. 236. De 31 de julio de 1972.

⁵⁵ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972. Publicado en Diario Oficial No. 142. Tomo. No. 236. De 31 de julio de 1972.

H. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

1. Capacitación

La capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”⁵⁶

Como se mencionó anteriormente, la capacitación, se refiere a la transmisión de conocimientos con relación al trabajo, y la forma en cómo enfrentar las tareas y el ambiente que se presente dentro de la organización, por el cual desarrollan habilidades y competencias.

El contenido que deben presentar las capacitaciones se divide en cuatro ramas, la primera en transmisión de información, para aumentar el conocimiento de las personas; la segunda permite el desarrollo y mejora de habilidades y destrezas; la tercera se relaciona con el desarrollo de aptitudes, que permite desarrollar o modificar las conductas y la cuarta y última rama, presenta el desarrollo de conceptos que contribuyen a desarrollar ideas y definir conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales.

Objetivos de la capacitación:

“Los principales objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.”⁵⁷

⁵⁶ Op. Cit. Chiavenato, I. (2007). Pág. 386

⁵⁷ Op. Cit. Chiavenato, I. (2007). Pág. 387

Con lo descrito anteriormente se puede concluir que, gracias a las capacitaciones, los trabajadores adquieren conocimientos, herramientas y habilidades, aumentando la confianza en las tareas que se les encomiende y actitudes para interactuar en el entorno laboral permitiendo que al mismo tiempo la interacción entre todos los empleados capacitados ayude a un mejor ambiente o clima laboral, pero que el objetivo primordial ayude para cumplir con el trabajo que se les encomiende.

La capacitación puede desarrollarse por medio de:

- a. Conferencias, permiten capacitar, transmitir los conocimientos y habilidades a una gran cantidad de trabajadores.
- b. Capacitaciones simuladas, son aquellas en que los trabajadores reciben la capacitación con equipo especial fuera de la organización.
- c. Capacitación por computadora, son aquellas en que se utilizan sistemas interactivos por medio de DVD u otro tipo de software de cómputo para aumentar las habilidades y conocimientos de los trabajadores en la organización.
- d. Capacitaciones a distancia por medio de internet, el método más conocido de este tipo de capacitación son las videoconferencias, que por medio de software como Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, entre otras.

2. Desarrollo

El Desarrollo Profesional, “es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión”.⁵⁸

El desarrollo profesional en una empresa es una herramienta para incrementar el compromiso y la productividad obteniendo así un beneficio tanto para el empleado como para la compañía, este busca ampliar, desarrollar y perfeccionar al trabajador para su crecimiento profesional en una determinada especialidad dentro de la organización, o también para que se vuelva más eficiente y productivo en su puesto de trabajo.

⁵⁸ Op. Cit. Chiavenato, I. (2007). Pág. 385

Para Mondy, el Desarrollo implica un “aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo”⁵⁹.

Por lo que el Desarrollo prepara a los trabajadores para mantenerse a ritmo con las actividades de la organización a medida que ésta va evolucionando y creciendo. Algunas técnicas para aumentar el desarrollo en el personal son:

a. Entrenamiento

El entrenamiento es otro proceso que la organización debe de realizar para que el recurso humano sea capaz de resolver problemas, tanto laborales como personales, es por ello que se deben desarrollar planes, programas y cursos que se consideren necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y permitir al mismo tiempo el crecimiento personal y profesional del trabajador.

Existen diferentes formas de aplicación de entrenamiento según el ámbito donde se practique:

- i. “Entrenamiento personal: persigue el bienestar general de la persona, por lo que se enfoca en la vida cotidiana de ésta.
- ii. Entrenamiento organizacional: pretende alcanzar la eficiencia de los trabajadores y directivos de una compañía, así como mejorar las relaciones laborales. A su vez, se divide en Entrenamiento empresarial y Entrenamiento ejecutivo.”⁶⁰

b. Experiencia laboral

Una forma rentable para aumentar y potenciar las actividades del recurso humano es proveer experiencia laboral a los mismos a través de actividades como:

- i. “**Rotación de Puestos:** Permitiéndoles desarrollar nuevas habilidades e intereses para aprender a realizar y saber cómo funcionan otras actividades dentro de la compañía y éstos puedan contribuir sustancialmente al desarrollo progresivo de la organización.

⁵⁹ Op. Cit. Mondy, R. (2010). Pág. 198

⁶⁰ Euroinnova Business School. (2022, 24 junio). *Coaching para recursos humanos*. Recuperado 11 de agosto de 2022, de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/coaching-para-recursos-humanos>

ii. Orientación y Mentoría: Estas actividades permiten apoyar de manera interpersonal y precisa a los empleados para el logro de metas específicas, otorgándoles la facilidad de desempeñarse con mayor confianza, empoderamiento y efectividad.”⁶¹

c. Evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño del recurso humano promueven un profundo entendimiento de la situación actual del personal sobre su forma de realizar el trabajo, y así saber la manera correcta para potenciar al máximo su capacidad. Esta técnica permite a las organizaciones construir un dialogo basado en la cultura, que ayude a los miembros del equipo a tener conversaciones abiertas sobre cómo hacer para continuar mejorando el rendimiento.

I. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las herramientas administrativas, son un instrumento de trabajo necesario para realizar las funciones en la organización, entre las cuales están:

1. Manual de inducción

“El Manual de inducción es una herramienta dirigida al nuevo empleado, en la cual se le proporciona información útil que le servirá para adaptarse de manera rápida a la organización y tener una visión general de ésta, su actividad y metas, así mismo, poder entender las funciones que se deben realizar y desempeñar de manera rápida y oportuna.”⁶²

El contenido que se debe presentar en un manual de inducción es el siguiente:

El manual debe de contener la descripción de la Empresa, una breve Historia, con sus Generalidades (Misión, Visión, Valores), Cultura, su Organigrama, Reglamento y también debe de contar con la Descripción del Área o Departamento, con su Ubicación, Funciones, Horario de Trabajo y Beneficios.

⁶¹ Hirebook. (s. f.). *Métodos de desarrollo: Cómo mantener a tus empleados más valiosos*. Recuperado 12 de agosto de 2022, de <https://www.hirebook.com/es/blog/metodos-desarrollo-de-personal-para-mantener-empleados-mas-valiosos>

⁶² Grupo Binternational. (2022, 22 junio). *Cómo elaborar un manual de bienvenida*. <https://grupobinternational.com/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/>

2. Manual de descripción de puestos

“Es un manual que contiene la información necesaria de cada puesto de trabajo existente dentro de una organización, expone e identifica las tareas y responsabilidades por cumplir y los requisitos que estos exigen para ser desempeñados correctamente, ya que se basan en la naturaleza del trabajo y no en la persona que lo desempeña; esto quiere decir que se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.”⁶³

El contenido que debe presentar un manual de descripción de puestos es el siguiente: Introducción, ámbito de su aplicación, objetivos, instrucciones para su uso, descripción de puestos de las diferentes áreas que conforman a la organización.

⁶³ Descripción de puestos de trabajo «¿Qué es?, conceptos, tipos y ejemplos». (2021, 17 agosto). Recursos humanos (RRHH), empleo y gestión empresarial. <https://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la situación actual sobre la administración del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, asociada a la ausencia de organización de la unidad de recursos humanos.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación de campo fue de vital importancia para el desarrollo del trabajo, ya que, a través de ella, se conoció y comprendió la verdadera situación actual relacionada al recurso humano de la empresa; todo esto por medio de la participación de los trabajadores con los que cuenta la organización, implementando técnicas de recolección de datos que sirvieron de ayuda para indagar y analizar la opinión de los mismos, acerca de temas relacionados a la gestión del personal, políticas de la empresa, prestaciones laborales, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, reclutamiento, selección, contratación y control del recurso humano, utilizadas por la administración, para determinar el grado de satisfacción de sus empleados así como las deficiencias que presentan y que influyen en un menor rendimiento de los mismos. A través del análisis de la información recolectada, se pudo realizar un diagnóstico útil que sirvió de apoyo para crear una propuesta de organización y funcionamiento de la unidad de recursos humanos en la empresa en estudio.

B. OBJETIVOS

1. General

Desarrollar un diagnóstico que identifique la situación de la gestión del personal a través de la administración de recursos humanos por medio de las opiniones y experiencias que tienen los empleados de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” y que contribuya a la organización de la Unidad de Recursos Humanos.

2. Específicos

- a. Obtener información directamente de las unidades de análisis del estudio por medio de instrumentos de recolección de datos que permitan tener una noción de la situación actual en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”
- b. Identificar las principales fortalezas y deficiencias que existen en la gestión de recursos humanos de la organización, mediante un análisis adecuado de la información obtenida.
- c. Establecer conclusiones y recomendaciones que aporten en la mejora de las necesidades de la administración de Recursos Humanos en la empresa.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método

Para el presente estudio, se aplicó el uso del método científico, debido a que éste conlleva una serie de etapas de investigación que permitió dar un acercamiento de forma objetiva a los elementos de la realidad que se han estudiado, a través de este método se interpretó y se buscó dar una resolución a la problemática actual que exhibe la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, en lo que respecta a su falta de una unidad de recursos humanos y como la creación de ésta genera beneficios.

a. Análisis

Para la investigación, fue necesario la acción de descomponer las diferentes partes que comprenden el universo de estudio, en este caso, por un lado, entre quienes son las unidades de análisis, la gerente general, los jefes de área y empleados administrativos y operativos de la empresa “Negocios Orelca S.A de C.V.”, por el otro lado, los procedimientos de gestión del personal que se ejecutan actualmente en la organización, porque el fin era obtener información y estudiar la relación que existe entre ellas individualmente.

b. Síntesis

Se complementó la investigación se integrando las unidades de análisis con los procesos de gestión del recurso humano; mencionados anteriormente, para formar un elemento de estudio único, que dio como resultado una perspectiva completa de la situación actual del desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A de C.V.”.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente trabajo fue de tipo explicativo, debido al hecho de poseer un marco teórico referencial sobre las generalidades de la administración del personal, las técnicas de reclutamiento y selección del personal, uso de herramientas administrativas propias de recursos humanos, y el enfoque al desarrollo y mejora de los empleados, asimismo, conocimiento acerca del objeto de estudio, la cual fue la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”; apoyado del método científico expuesto anteriormente para desarrollar la investigación, habiendo comprendido las relaciones de causa-efecto del estudio, es decir, como ha influido actualmente la falta de una unidad de recursos humanos en la gestión y el rendimiento de los empleados, y posteriormente cómo será el impacto que se generará en la empresa al crear dicha unidad.

3. Diseño de la investigación

En este caso se aplicó el diseño no experimental, porque no se buscó manipular ninguna variable de las que la empresa, “Negocios Orelca S.A de C.V.”, presentó al grupo de investigación a través de documentación proporcionada y datos obtenidos por medio de la investigación, para que el estudio se hiciera con los hechos tal como eran en realidad, limitado a describir los resultados y hallazgos del fenómeno en estudio.

4. Unidad de análisis

Objeto de estudio: Mediana empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”

Unidades de análisis: Gerente general, jefes de área, personal administrativo, personal operativo.

5. Técnicas de recopilación de información

a. Entrevista

Se empleó para obtener información a manera identificar posibles causas o efectos sobre la gestión del personal ante la falta de una unidad de recursos humanos, cómo se lleva a cabo actualmente dicha gestión y sus resultados, para lo cual se desarrolló de manera presencial dentro de las instalaciones de “Panadería Orellana” de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, se entrevistó a la gerente general, quién es la persona principalmente encargada de la coordinación del personal, porque se buscó conocer distintos puntos de vista, opiniones, posturas y conocimientos de su parte.

b. Encuesta

Se utilizó para recolectar información de las demás unidades de análisis, esta se llevó a cabo dentro del establecimiento de “Panadería Orellana” de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, y se aplicó a toda la población que conforma el universo de estudio, quienes fueron: la gerente, jefes de área, los colaboradores administrativos y personal operativo de la empresa.

6. Instrumentos de recopilación de información

a. Guía de entrevista

Se aplicó para la entrevista presencial; fue del tipo estructurada, consistió en 20 preguntas abiertas fundamentadas en una guía general de la temática de estudio, preguntas sugeridas y temas tomados en cuenta, vinculados a la administración de recursos humanos actual en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, y que permitió flexibilidad al momento de llevar a cabo la entrevista con la gerente general, de la que se obtuvo información confiable bajo un entorno agradable y espontáneo.

b. Cuestionario

Fue elaborado con 5 preguntas de carácter general para obtener la información básica de los empleados y 22 preguntas entre las que se encontraron de carácter abiertas, cerradas, así como de opción múltiple, según se presentó la necesidad, y que fue dirigido presencialmente a todo personal de la empresa, con el fin de conocer aspectos específicos

e importantes que permitieron obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”.

7. Fuentes de información

a. Fuentes primarias

Consistió en toda la información proporcionada de primera mano por las unidades de análisis: la gerente general, jefes y empleados, obtenida a través de las técnicas e instrumentos mencionados anteriormente.

b. Fuentes secundarias

La información de este tipo fue resultado de: libros, trabajos de graduación y leyes consultadas, búsquedas en sitios web, así como también la documentación brindada por la empresa “Negocios Orelca S.A de C.V.”, entre otros.

c. Ámbito de la investigación

El estudio se desarrolló en las instalaciones de “Panadería y Pastelería Orellana”, donde se encuentran las oficinas del personal administrativo y la zona de producción donde está el personal operativo de “Negocios Orelca S.A de C.V.”.

8. Determinación de universo y muestra de la investigación

a. Determinación de universo de la investigación:

Como se puede observar en el tema de la investigación, la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, está clasificada como mediana empresa, debido al hecho de que en ella se encuentran laborando la cantidad de 85 empleados; por tanto, como se presentó anteriormente, se hizo uso de la técnica de la encuesta, para efectos de realizar la recopilación de datos de la población que se estudió.

b. Determinación de muestra de la investigación:

Habiendo dicho lo anterior sobre la determinación de universo de la investigación, no fue necesario la aplicación de fórmula estadística para determinar una cantidad específica, sino que, debido a la cantidad existente de empleados, fue suficiente para poder llevar a

cabo la investigación, en otras palabras, se efectuó un censo a la totalidad de los 85 empleados, puesto que dicha cantidad no es muy elevada como para haber extraído una muestra de la población de estudio, asimismo, no representó mucha complejidad para recabar la información y esto permitió una mayor confiabilidad y objetividad de los datos y resultados.

9. Procesamiento de la información

a. Tabulación de los datos

Se procedió a resumir ordenadamente la información en tablas, mostrando las cantidades totales para cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario, se elaboró simultáneamente dichos datos en gráficas para representarlos ilustrativamente, facilitando así su comprensión para su análisis e interpretación; todo esto con la ejecución del programa informático Microsoft Excel, manejando dicha información en hojas de cálculo electrónicas.

b. Análisis e interpretación de la información

Se realizaron comentarios y se desarrollaron puntos de vista, en búsqueda de posibles explicaciones a los resultados del estudio, apoyado de los métodos de análisis y síntesis establecidos para la investigación, con el fin de disponer de una base sobre la cual se fundamentaron las conclusiones y recomendaciones finales.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. Información general de los empleados

a. Género

La organización proporciona igualdad de oportunidades tanto para hombres como mujeres, se observa que el mayor número de empleados corresponde al género femenino con un 64% de la totalidad de empleados; al tratarse de un tipo de trabajo que comúnmente requiere mano de obra femenina en la mayoría de sus actividades diarias; aun así, sin dejar de lado las capacidades, destrezas y habilidades del género masculino, también cuenta con personal de este género en un 36%, que aporta beneficios a la empresa.

b. Edad

Se determinó con un 56%, que el recurso humano con que cuenta la empresa, corresponde al rango entre 31 a 40 años, evidenciando que posee personal con suficiente madurez, experiencia y capacidad productiva para desarrollarse en el ámbito laboral.

c. Nivel de estudios académicos

Gracias a los resultados, con un 71% se determinó que la mayoría del personal no cuenta con estudios superiores, sino que, son bachilleres, indicando así, que la empresa se enfoca en encontrar trabajadores que estén preparados para ejercer las actividades que se realizan, aunque estos no posean estudios universitarios.

d. Puesto que desempeña

Se determinó que la mayor parte, el 29% del personal está enfocada en el área de ventas, tanto internas como externas, sin embargo, a través de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la empresa cuenta con la cantidad necesaria de recurso humano para distribuir las actividades encaminadas a su buen funcionamiento, es decir, posee una distribución adecuada para cubrir cada puesto de trabajo.

e. Tiempo laborando en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”

Con un 38%, es el mayor porcentaje de permanencia laboral que corresponde a los empleados que tienen de 1 a 3 años laborando en la empresa, sin embargo, también se puede notar que el rango es muy similar, con un 34%, en relación a quienes manifestaron que cuentan con 8 años o más de formar parte de la empresa; esto podría indicar que la organización cuenta con ambiente laboral estable con oportunidades de crecimiento laboral.

2. Análisis de la situación actual asociados a la administración de recursos humanos en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”**a. Organización de recursos humanos**

La Unidad de Recursos Humanos es un área de importancia muy significativa dentro de una organización, ya que de ella depende la gestión adecuada del personal que labora, lo

cual viene siendo la planeación, selección, contratación, evaluación, mantenimiento y desarrollo del mismo, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la información obtenida, tanto de la encuesta a empleados, como la entrevista a la gerente general de “Negocios Orelca S.A de C.V.”, se logra observar que, en términos generales, la gerente (ver anexo 4, pregunta 1) y empleados (ver anexo 2, pregunta 1) consideran de mucha importancia la presencia de una Unidad de Recursos Humanos dentro de la empresa, debido al hecho de que todos los involucrados se sentirán beneficiados por la misma; cabe mencionar hay un sector de los empleados que conocen a la persona que se encarga de la gestión del personal pero desconocen el puesto laboral que posee ésta, mientras que una minoría desconocen totalmente a la persona encargada, todo esto denota un poco el efecto que causa la ausencia de una Unidad de Recursos Humanos (ver anexo 2, pregunta 2); por otro lado, la gerente, quién actualmente es la encargada de la administración del personal de la empresa, expresó el hecho de que se facilitarían mucho más los procesos de la gestión del personal con la existencia de dicha Unidad, ya que a causa del crecimiento progresivo de la organización, no considera adecuado encargarse de las actividades gerenciales de la empresa y las actividades de recursos humanos al mismo tiempo (ver anexo 4, pregunta 1), comentó que, en todo este tiempo, la situación económica que ha atravesado la organización ha impedido la creación de la Unidad, sin embargo, se encuentra en la disposición de implementar una Unidad de Recursos Humanos lo más pronto posible, aunque eso implique contratar más personal que cumpla las actividades necesarias (ver anexo 4, pregunta 2).

i. Reclutamiento

La empresa con una Unidad de Recursos Humanos, podrá seleccionar a aquellos aspirantes idóneos, que tengan las cualidades que se apeguen mejor a los requerimientos de los puestos de trabajo.

En “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, el reclutamiento del personal es realizado por la Gerente General y otra persona del área administrativa (ver anexo 4, pregunta 3), sin embargo, manifiesta que, por no tener personal encargado propiamente a esta actividad,

es complicado el proceso de reclutamiento de personal, ya que provienen de las fuentes de reclutamiento que mayormente nutren a la organización: la oferta de empleo y las recomendaciones de empleados (ver anexo 2, pregunta 3), por ende, no perfila adecuadamente a los candidatos que se le presentan (ver anexo 4, pregunta 4), y esto genera una incertidumbre posterior al momento de seleccionar candidatos aptos, porque se debe realizar con base a las necesidades de cada puesto a lo que se requiere que estén bien establecidos cada uno de los procesos de reclutamiento para que éste sea efectivo, la gerente expresó que la fuente de reclutamiento a la que acuden principalmente es, la promoción interna (ver anexo 4, pregunta 5), lo cual es ventajoso ya que, promueve estabilidad y crecimiento al personal dentro de la organización, así como garantizar cubrir un puesto con alguien que ya tiene experiencia y conoce la empresa; por otro lado, menciona que se auxilia también del Ministerio de Trabajo y la bolsa de trabajo de la alcaldía de Sensuntepeque (ver anexo 4, pregunta 5), debido al hecho que se encuentran en disposición de suministrarles información de posibles candidatos, y que les facilita un poco más este proceso debido a que gracias a dichas instituciones, se han encargado previamente de evaluar a los candidatos presentados (ver anexo 4, pregunta 6).

ii. Selección

Se habla de la selección de personal en el momento que se dispone de los candidatos potenciales para ocupar el puesto vacante, resultantes del proceso de reclutamiento, y éstos deberán de ser evaluados con el objetivo de elegir al que mejor se adecue a las necesidades que exige el puesto vacante.

La gerente general, en este proceso menciona que no realizan pruebas evaluativas, a excepción de la entrevista que sirve para conocer directamente a los candidatos (ver anexo 4, pregunta 7), cabe mencionar que dentro de lo que respondieron los empleados, es que si se les hicieron pruebas evaluativas (ver anexo 2, pregunta 4 y 5), sin embargo, esto va relacionado a lo que la gerente mencionó anteriormente con respecto a que las instituciones a las que acude la empresa para nuevo personal, ya han aplicado distintas pruebas a los candidatos que ellos presentan (ver anexo 4, pregunta 6). Esto demuestra la

necesidad de contar con un proceso de selección propiamente establecido y personal que se dedique enteramente a dicho proceso, puesto que a los candidatos que obtiene la empresa por sí misma solo se les realizó entrevista e implica el riesgo de no poseer personal altamente calificado para laborar, como no asignar debidamente personal idóneo al puesto de trabajo vacante. Por lo tanto, se necesita implementar un proceso sistemático que ayude a establecer lineamientos adecuados para todos los que atraviesen este proceso.

iii. Contratación

Esta etapa es en dónde se acuerda y formaliza la integración del candidato seleccionado a la organización.

En “Negocios Orelca, S.A. de C.V.”, sí se cumplen las contrataciones legales a las personas que ingresan a trabajar en su empresa, pero, no se les extiende un contrato legal a empleados ocasionales que existen en la organización debido a que su permanencia no es fija (ver anexo 2, pregunta 6), sin embargo, lo ideal es tener por escrito los derechos y obligaciones de ambas partes para efectos legales.

iv. Inducción

La etapa que se inicia con la contratación de un nuevo empleado en la organización para guiar y adaptarlo lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos y a las políticas de la empresa.

Según la investigación, dentro de “Negocios Orelca, S.A. de C.V.”, la gerente comentó que este proceso lo llevan a cabo los jefes inmediatos que tendrá cada empleado que se ha incorporado, la forma en que la realizan es presentado toda la empresa, sus instalaciones, lugar de trabajo, sus compañeros, y sus actividades dentro de su puesto, en el que se le da un periodo de tiempo donde muestre su desempeño en sus actividades en acompañamiento del personal disponible (ver anexo 4, pregunta 8 y 9), asimismo, los empleados confirman el hecho de haber recibido inducción a su puesto de trabajo (ver anexo 2, pregunta 8 y 9), por otro lado, la mayoría de ellos manifestaron que no se les proporcionó algún manual de bienvenida (ver anexo 2, pregunta 12), pero es debido a que la gerente explicó que ella misma les lee y explica dicho manual, pero que los empleados muestran desesperación al

momento de escuchar la explicación, y que ellos no mostrarían interés en leerlo y comprenderlo si se les proporciona (ver anexo 4, pregunta 10); hay que denotar el hecho de que se les lea y explique el manual al momento que los empleados se incorporan a la empresa, sin embargo, esta situación debería ser acompañada con la acción de proporcionar un fácil acceso y fomentar la lectura del mismo en los empleados, para que estos sean conscientes del papel que tienen dentro de la organización.

b. Mantenimiento de recursos humanos

i. Prestaciones y beneficios laborales

Las empresas no deben olvidar que una parte importante del buen rendimiento de sus empleados lo conforma la motivación que surge de los beneficios que esta les brinda a ellos; con respecto a “Negocios Orelca, S.A. de C.V.”, la mayoría de sus empleados afirma recibir o haber recibido en algunas ocasiones, beneficios laborales (ver anexo 2, pregunta 16 y 17), la gerente expuso las diferentes bonificaciones que se les otorgan a ellos, en los que figuran algunos de carácter general, es decir, para todos los empleados, así como, algunos que se dan por buen rendimiento y conducta laboral por parte del empleado que la ha recibido (ver anexo 4, pregunta 13). Se podría decir que se ha podido llevar en buen camino, y de manera notoria, este punto, por lo que se espera se mantenga en el nivel idóneo e incluso se amplíe a más opciones e ideas dentro de lo que la empresa se pueda permitir.

ii. Seguridad y salud ocupacional

La seguridad y salud ocupacional busca controlar los riesgos que se pueden ocasionar por accidentes y las enfermedades mediante un mejor conocimiento de condiciones inseguras.

No se puede esperar un excelente desempeño si no se vela por la salud y la seguridad de los empleados dentro de una organización, en el caso de “Negocios Orelca, S.A. de C.V.”, sus empleados son conocedores de programas y normativas de seguridad ocupacional dentro de la empresa (ver anexo 2, pregunta 18), de igual manera la mayor parte de ellos manifiesta que las instalaciones en las que laboran cuentan con un nivel de seguridad aceptable dentro de lo que cabe (ver anexo 2, pregunta 19), por lo que estos son buenos

indicios para la empresa, manteniendo la integridad física de sus empleados; por otro lado, dentro de este tema se incluye también la normativa de las buenas prácticas de manufactura que los empleados deben acatar, para la adecuada e higiénica preparación de los alimentos a producir (ver anexo 4, pregunta 14), aunado a esto, la gerente comentó que las instalaciones están debidamente regidas por las normativas de seguridad (ver anexo 4, pregunta 15). Esto permite ver como la organización ha puesto bastante cuidado en lo que respecta a la seguridad de sus empleados y mantener un ambiente seguro e higiénico para los que lo conforman.

c. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

La capacitación juega un papel muy importante en el progreso de una organización de cara al cumplimiento de sus objetivos, porque genera personal mejor calificado para las actividades necesarias en los puestos de trabajo. En lo que concierne a “Negocios Orelca, S.A. de C.V.”, los empleados expresan recibir o haber recibido capacitaciones ocasionalmente (ver anexo 2, pregunta 20), a lo que la gerente comentó que se disponen de programas de capacitación, que por cuestión de la pandemia de Covid-19, no se han efectuado de la manera en la que esperaba, pero eso no ha impedido de que se lleven a cabo de alguna u otra forma, lo cual es un punto favorable el ver como no se ha dejado de lado dicha actividad a pesar de esa situación (ver anexo 4, pregunta 16), de igual manera, otro punto a denotar positivamente, es el hecho de que cuentan con el apoyo de distintas instituciones que aportan en la formación del personal, que incluso dicho aporte es distribuido y especial por cada área productiva que necesita cierto enfoque en específico (ver anexo 4, pregunta 17); los inconvenientes en este tema radican en que, el caso de algunas áreas, no se efectúa al 100% de los empleados la capacitación, sino que solamente a un grupo en específico y este lo transmite de manera parcial a los demás, en otro escenario, no hay un periodo de frecuencia definido para las capacitaciones, si no que se basa por fechas festivas durante el año, así como también el hecho de sustentarse solamente de capacitaciones externas y no tener capacitaciones propias de la empresa que permitan ese grado personal y propio de la misma, y que sea orientado a los empleados de manera completa (ver anexo 4, pregunta 18), por supuesto esto evidencia un poco la falta

de personal dedicado a este tipo de actividades debido a la ausencia de una unidad de recursos humanos.

El desarrollo del personal permite mantener a una organización dentro del margen de competitividad en vistas al largo plazo, apoyándose de la evaluación y seguimiento del crecimiento del personal. Los empleados de “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, afirma la gran parte de ellos, recibir la aplicación de algún tipo de evaluación en su desempeño, y en su mayoría expresan que esta se da tan solo una vez al año (ver anexo 2, pregunta 21 y 22), según la gerente, lo que hace es que crea un documento escrito de formato FODA que se le aplica a cada empleado, quiénes realizan este proceso son los jefes de cada área a cada empleado que tienen a su cargo, en donde no se maneja a base de notas calificativas, sino que solamente por aspectos y elementos a mejorar de cada uno de ellos (ver anexo 4, pregunta 19 y 20), por lo que se aclara el hecho de que no se efectúa ningún método de evaluación propio como tal, por su supuesto, debido al efecto de no poseer una unidad de recursos humanos o por lo menos una persona dedicada completamente a tal actividad, no se realiza de la manera más adecuada que se necesita.

d. Herramientas administrativas para recursos humanos

En lo referente a la existencia de los manuales para recursos humanos como herramientas administrativas, en la organización “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, como se abordó anteriormente, se tiene la existencia de un manual de bienvenida tal como lo expresó la gerente, que ella misma es la encargada de darlo a conocer a los nuevos integrantes de la empresa (ver anexo 4, pregunta 10), pero también, otro manual a tomar en cuenta dentro de este tema, es el de descripción de puestos, el cual, su importancia radica en que se explica detalladamente los requisitos y actividades que conforman cada puesto de trabajo en la empresa, para lo que, los empleados, en su mayoría, mostraron que si se les brindó un manual de descripción de puestos (ver anexo 2, pregunta 13), y que las descripciones de las actividades son adecuadas en su comprensión (ver anexo 2, pregunta 15), por otro lado, la parte que respondió el no haber recibido un manual, expresó totalmente su deseo en que se les dé acceso a uno (ver anexo 2, pregunta 14), es destacable el hecho de que

ellos consideran de mucha importancia este aspecto, asimismo, la gerente comentó que se poseen otros tipos de manuales en los que se apoyan dependiendo su naturaleza y el área de trabajo (ver anexo 4, pregunta 12). Sin embargo, es sumamente necesario que se ejecute adecuadamente el proceso de organización de recursos humanos en la empresa, ya que al proporcionarle a todo el personal un manual u hoja técnica donde se le expliquen detalladamente las actividades que le corresponden, ellos tendrán claro lo que deben cumplir para lograr el desempeño exitoso del puesto.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a.** Para llevar a cabo la investigación de campo en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, se estableció contacto directo con la Gerente General, quien además de acceder a brindar una entrevista formal de manera presencial, respondió atentamente a cada una de las preguntas en relación al tema, también dio la autorización para tener acceso a las instalaciones de la empresa: panadería, sala de ventas y zona de producción, para poder encuestar a todo el personal; y, por otra parte, los empleados se mostraban dispuestos a la hora de contestar el cuestionario.
- b.** Cabe mencionar que en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, nunca se había realizado un estudio de esta naturaleza anteriormente, y de concretizar la organización de la unidad de recursos humanos, brindará muchos beneficios no solo a la empresa, sino que también a los empleados, ya que permitirá fortalecer la administración del talento humano del que se dispone.

2. Limitaciones

En la investigación de campo que se llevó a cabo en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, las principales limitaciones que se tuvieron con respecto a la obtención de la información fueron:

- a. El tiempo de demora en recolectar toda la información, debido a que, por un lado, la gerente general es quien se encarga de realizar la mayoría de los procesos administrativos, por otra parte, en algunos días se presentaron desacuerdos entre el personal de la organización, por lo que fue difícil agendar la visita a las instalaciones en un momento oportuno para la obtención de los datos.
- b. El tiempo utilizable de los empleados, ya que en el momento que se realizaba la encuesta a ellos, se encontraban en horario laboral, por lo que respondieron las preguntas dentro de un tiempo limitado.
- c. Indisponibilidad de la totalidad de empleados, debido al hecho que el día que se llegó a las instalaciones a realizar la encuesta, no se encontraban todos los empleados, debido a varias causas: incapacidad laboral, vacaciones, actividades correspondientes al puesto de trabajo, permisos laborales, entre otros; por lo que se dejaron cuestionarios a la gerente para que ella facilitara la recolección de datos de los empleados faltantes en el transcurso de los demás días después de la visita realizada.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. En la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.” a la persona que se le atribuye la realización de las funciones de Recursos Humanos es a la Gerente General, la cual se apoya con la encargada administrativa para poder dar abasto con las actividades que demandan en esa área; pero aun así existen deficiencias y limitantes que impiden llevar a cabo de forma correcta la administración del personal.
- b. Al no contar con un proceso con lineamientos fijos de reclutamiento de personal, la empresa se basa principalmente en recomendaciones de terceros para realizar la contratación de personas para cubrir los puestos de trabajo que demandan las actividades dentro de la empresa, siendo esta una forma

deficiente en la búsqueda del personal más idóneo, ya que, el ser recomendados por algún otro empleado no garantiza que éste sea apto para el puesto que se requiere.

- c. Durante el proceso de selección del personal, no se llevan a cabo todas las pruebas necesarias para evaluar si el candidato al puesto de trabajo es el indicado, debido a que la empresa no cuenta con pruebas evaluativas propias, sumado a esto, no a todos se les realizan por igual las mismas pruebas evaluativas cuando estos provienen de la bolsa de trabajo de instituciones que suministran recurso humano a la empresa.
- d. Cuando se incorpora un nuevo miembro al equipo de trabajo de la empresa, su inducción está a cargo del personal administrativo, y en ocasiones las realiza la Gerente General, sin embargo, no se lleva un control o seguimiento adecuado para esta primera guía inductiva hacia el empleado, para que este se desenvuelva de la mejor manera debido a que los nuevos empleados no muestran mucho interés en este proceso.
- e. A pesar de que la empresa cuenta con manuales de bienvenida y descripción de puestos, a una mínima parte de los empleados no se les fue proporcionada esta información, los cuales expresaron interés por tener acceso a dichos manuales.
- f. La empresa cuenta con varios tipos de incentivos que hacen que los empleados se sientan a gusto dentro de la organización, lo cual es una buena estrategia por parte de la empresa, para motivar y retener al personal.
- g. A pesar de que en la organización se llevan a cabo capacitaciones para el desarrollo de los empleados, éstas no son propias de la empresa, sino que son impartidas por instituciones externas y de manera ocasional, impidiendo la constancia necesaria de dicha actividad, debido a lo mismo, es limitada, ya que no se proporciona a la totalidad de los empleados, sino que sólo a una parte de ellos.

2. Recomendaciones

- a.** Definir una unidad que se encargue exclusivamente de las funciones de la Administración del Recurso Humano, con el fin de no involucrar ni sobrecargar a la Gerente General en actividades y procesos que se demandan en dicha unidad.
- b.** Realizar un plan de reclutamiento de personal, fundamentado en lineamientos de planificación y necesidades que presentan los puestos de trabajo vacantes, permitiendo captar el recurso humano idóneo que cumpla con los requisitos específicos de cada puesto de trabajo.
- c.** Implementar pruebas evaluativas propias, que contribuyan a determinar si el aspirante al puesto de trabajo está calificado para desempeñar las actividades que demandan la vacante, en las situaciones en que la empresa obtenga el recurso humano de forma directa.
- d.** Definir procedimientos para dar a todos los nuevos empleados la debida inducción acerca de la filosofía de la empresa, sus instalaciones y su puesto de trabajo.
- e.** Facilitar a todos los empleados el acceso a los manuales que se tiene a disposición en la empresa, fomentando su lectura y comprensión, con el fin de que los empleados se integren y desarrollen sus actividades, cumpliendo con los objetivos de la organización.
- f.** Continuar implementando los incentivos que proporciona la empresa a sus empleados, y dentro de lo posible, incluir nuevos métodos de motivación para los mismos, ya sea de manera general o por áreas de trabajo, para reconocerlos por su buen desempeño.
- g.** Generar procesos de capacitación propios de la empresa, con el objetivo de lograr un nivel personalizado e íntegro del conocimiento, desarrollo y preparación que se necesita en los empleados para que su desempeño aporte significativamente a los objetivos que quiere cumplir la organización.

CAPÍTULO III

Propuesta de organización de la unidad de recursos humanos que incida en el desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”.

A. IMPORTANCIA

Es fundamental que, en la estructura de las empresas, se cuente con una Unidad de Recursos Humanos, debido a las responsabilidades y actividades que esta debe desempeñar, como lo es reclutar, seleccionar, contratar y ser el encargado de transmitir los aspectos fundamentales de la empresa a los nuevos trabajadores; así como encargarse de dar seguimiento y resolver conflictos cuando se presenten diferencias entre los empleados para mantener un clima laboral adecuado; esta unidad se debe encargar de elaborar estrategias que les permitan a los trabajadores desarrollar sus habilidades técnicas, mediante capacitaciones, talleres, diplomados, entre otros; con el fin de mejorar la efectividad del trabajador, permitiendo ayudar en su desarrollo personal y laboral, así como también para cumplir con los objetivos de la empresa.

B. OBJETIVOS

1. General

Proponer la unidad de recursos humanos para que se encargue de implementar medidas que fortalezcan el buen funcionamiento y el desarrollo del personal de la empresa “Negocios Orelca, S.A. de C.V.”.

2. Específicos

- a.** Proporcionar a la empresa la unidad de recursos humanos que se encargue de velar por que se cumplan sus derechos y obligaciones.
- b.** Fortalecer a la administración de la empresa con medidas implementadas propiamente por la unidad de recursos humanos, encaminadas a los procesos que ya han sido establecidos para lograr el buen desempeño del recurso humano.

- c. Definir los procedimientos que debe realizar una unidad de recursos humanos, para poder designar el perfil idóneo que se encargará de desempeñar tal responsabilidad del puesto en la organización.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de la investigación ha identificado que la empresa Negocios Orelca, S.A. de C.V. no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de gestionar las actividades relacionadas a la administración del talento humano, en su defecto, en quien recae y se encarga de velar por estas gestiones administrativas es la Gerencia.

Por lo que se presenta una propuesta que consistirá en la implementación de la organización y funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos, que se encargue de velar por la administración del Talento Humano y realice exclusivamente las actividades que pertenecen a dicha Unidad.

A continuación, se presenta la propuesta de organización de la Unidad de Recursos Humanos:

1. Organización de la unidad de recursos humanos en “Negocios Orelca S.A. de C.V.”.
2. Procesos de la unidad de recursos humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal.
3. Mejoramiento y aplicación del uso de herramientas técnicas para la administración de recursos humanos.
4. Definición del perfil del personal que integre la unidad de recursos humanos.
5. Creación y actualización de formatos para formularios de diversa índole para el control del recurso humano.

D. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. Organización de la unidad de recursos humanos

Contiene la filosofía organizacional de la Unidad de Recursos Humanos, las metas que como unidad deben tener presente, las políticas que se deben desarrollar, el organigrama actualizado con la unidad ya incorporada, también la propuesta de un plan de integración del personal con sus respectivas etapas y procesos para la ejecución.

a. Ámbito de aplicación

La organización de la Unidad de Recursos Humanos será aplicada en la empresa Negocios Orelca, S.A. de C.V. con el propósito de mejorar y fortalecer la administración del Talento Humano, aplicando diferentes estrategias para que sean ejecutadas de la mejor manera en los procesos para lograr cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

La organización de la Unidad de Recursos Humanos se verá reflejada en la estructura organizativa de la empresa y contará con su propia misión, visión, valores, políticas y procesos que se llevaran a cabo.

b. Filosofía organizacional de la unidad de recursos humanos

i. Misión de la unidad de recursos humanos

“Reclutar y seleccionar al recurso humano ideal; gestionar procesos administrativos en apoyo a cada una de las demás unidades, planificar evaluaciones de desempeño, programas de capacitación que contribuya al desarrollo de nuestro personal, logrando en ellos un alto grado de eficiencia y sentido de pertenencia, permitiendo cumplir sus objetivos de la empresa.”

ii. Visión de la unidad de recursos humanos

“Propiciar un ambiente laboral adecuado y profesional en el cual este permita mediante estrategias, fortalecer el talento humano, con el objetivo de mejorar el rendimiento personal, trabajo en equipo para lograr la calidad en el servicio que se brinda, permitiendo así cumplir con los objetivos laborales del personal como los de la empresa.”

iii. Valores organizacionales de la unidad de recursos humanos

Estos serán los principios y creencias orientados a la realización de las metas planteadas por la unidad, servirán de guía para el accionar de los que la conforman y que estarán velando por los intereses colectivos de los colaboradores de la empresa.

Honestidad: “Estableciendo las bases para una cultura de trabajo idónea, brinda coherencia en el actuar de los miembros, con el fin de generar confianza en el trabajo que realiza la unidad para el beneficio de todos los empleados que conforman la empresa.”

Respeto: “Reconociendo que todas las personas son igual de importantes, aceptando las virtudes y debilidades de cada una bajo un entorno comprensivo, tolerante e íntegro.”

Responsabilidad: “Fomentando la consciencia en reconocer las consecuencias que implica cada acción y el cumplimiento de los compromisos que tiene la unidad en relación a los derechos y deberes de cada uno de los colaboradores.”

Solidaridad: “Como parte de la finalidad de la unidad de recursos humanos, su enfoque principal es velar por el bienestar de los empleados, por ende, ayudar de manera desinteresada se debe considerar un pilar fundamental para el cumplimiento total de esta visión.”

Compromiso: “Haciendo cumplimiento de todas las tareas y actividades que le corresponden a la unidad de recursos humanos, para garantizar la satisfacción de los empleados en relación al trabajo desempeñado por la unidad misma.”

c. Políticas de la unidad de recursos humanos

- i.** La unidad de recursos humanos garantizará la convivencia del personal para propiciar un ambiente respetuoso, armonioso, seguro y saludable.
- ii.** Llevar a la práctica un proceso de reclutamiento, selección y contratación del talento humano, en el que se consideren las actitudes, aptitudes y competencias que deben tener los aspirantes a cada puesto de trabajo.
- iii.** Asegurar el desenvolvimiento, permanencia, conformidad y bienestar de los empleados en las diferentes áreas de trabajo.

- iv. Promover beneficios económicos y prestaciones que motiven al talento humano.
- v. Proporcionar oportunidades de crecimiento laboral y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

1) Organización y planeación del recurso humano

- a) Preparar y desarrollar una base de datos para registrar los perfiles preseleccionados de los posibles candidatos a cubrir las vacantes disponibles, de forma rápida y sencilla.
- b) Gestionar la rotación de personal, siempre y cuando sea necesario, asegurando que la unidad solicitante reciba el talento humano calificado para desempeñar las actividades que demanda el área de trabajo.
- c) Establecer una comunicación constante entre el jefe de la Unidad de Recursos Humanos y las diferentes áreas de trabajo, para garantizar el cumplimiento de metas propuestas y estar al pendiente de las necesidades de las mismas.
- d) Será responsabilidad de la unidad de recursos humanos la realización de la evaluación de desempeño del personal, y su debida retroalimentación que permita profundizar y detectar necesidades para tomar las acciones correspondientes.

2) Mantenimiento del recurso humano

- a) La unidad de recursos humanos será la encargada de garantizar que se cumpla el pago de salarios, incentivos, beneficios, etc., así como el debido reconocimiento al desempeño realizado en el logro de las metas y los objetivos de la empresa.

- b) Es responsabilidad de la unidad de recursos humanos definir los límites salariales para cada uno de los puestos de trabajo, días de vacaciones, horas extra, etc., u otro tipo de remuneraciones.
- c) La unidad de recursos humanos contribuirá al crecimiento y desarrollo integral del talento humano de la empresa.

3) Capacitación y desarrollo del recurso humano

- a) La unidad de recursos humanos debe contar con un plan de capacitaciones periódico, sumándole importancia a la detección de necesidades, el cual garantice el desarrollo y formación del talento humano.
- b) La unidad de recursos humanos gestionará el proceso de planificación, ejecución y la evaluación del plan de capacitaciones; así mismo verificará que todo el talento humano de la empresa lo reciba cada vez que éste sea programado.
- c) Es responsabilidad de la unidad de recursos humanos instruir al personal en la forma de aplicación de las nuevas tecnologías, si así lo requiera el puesto de trabajo.

4) Control interno del recurso humano

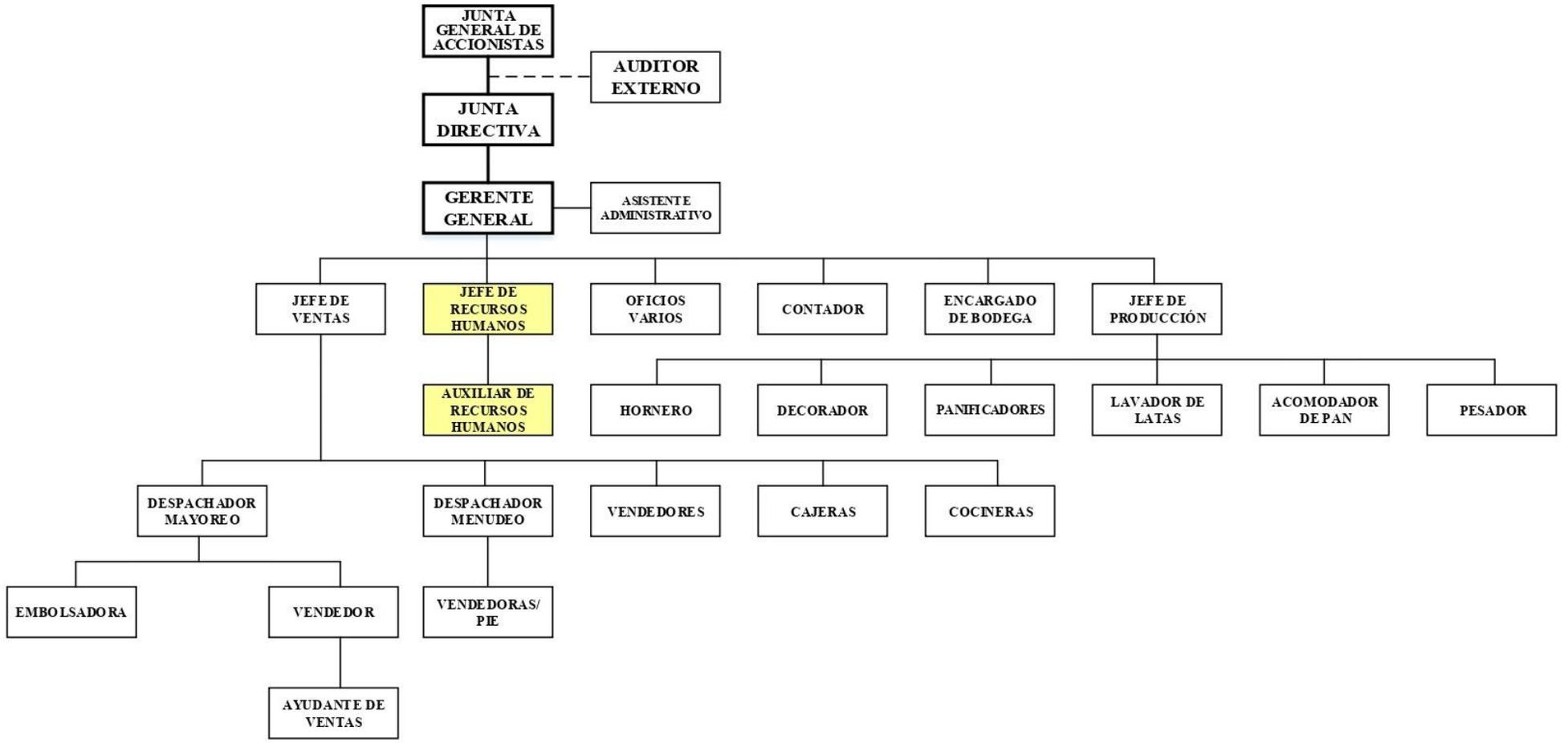
- a) La unidad de recursos humanos será la encargada de dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de contratos, expediente, salarios, prestaciones, asistencias y permisos de inasistencias de todo el personal de la empresa.
- b) La unidad de recursos humanos será quien se encargue de eliminar procesos y/o actividades inseguras en las áreas de trabajo para que no existan peligros y riesgos para todo el personal.
- c) La unidad de recursos humanos se encargará de inspeccionar constantemente los espacios de trabajo, para detectar condiciones inseguras que puedan ocasionar accidentes.

- d) Será responsabilidad de la unidad de recursos humanos, verificar que todo el personal cumpla con las normas y disposiciones de salud e higiene ocupacional para garantizar la calidad del producto que se elabora.

2. Ubicación de la unidad de recursos humanos

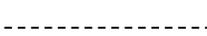
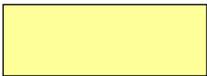
La unidad de Recursos Humanos estará ubicada en el nivel inferior al de la gerente general, debido a que la unidad debe de estar a la disposición y responder a la gerencia ante la necesidad que se presente consecuentemente a sus responsabilidades, relacionadas con la supervisión y gestiones de reclutamiento, selección de personal, contratación y optimización del talento humano de la empresa.

Figura N°2: Diseño del organigrama de “Negocios Orelca S.A. de C.V.” con la adición de la unidad de recursos humanos.



Elaborado por: Grupo Investigador
 Autorizado por: Gerente General
 Fecha: 31 de marzo de 2023

Simbología del organigrama

- a.  Representan las unidades administrativas de la empresa.
- b.  Representa la autoridad lineal.
- c.  Representa asesores consultivos externos.
- d.  Representa la ubicación de los puestos que conformarán la Unidad de Recursos Humanos propuesta.

3. Propuesta de perfiles para la contratación de personal para la unidad de recursos humanos

Para el funcionamiento adecuado de la unidad de recursos humanos, necesitará de los siguientes puestos de trabajo:

- a. Jefe de la unidad de recursos humanos.
- b. Auxiliar de la unidad de recursos humanos.

Las actividades que realizarán y las responsabilidades que tendrán se detallarán en el manual de descripción de puestos, el cual será actualizado con la adición del perfil de dichos puestos descritos a continuación:

Cuadro N°5: Propuesta de perfil de puesto para jefe de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
JEFE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
1) INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe de Unidad de Recursos Humanos
Puesto al que reporta:	Gerente General
Puesto(s) que supervisa:	Auxiliar de Unidad de Recursos Humanos
2) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Coordinar, realizar y verificar el proceso de reclutamiento, selección y contratación a fin de incorporar el personal idóneo, partiendo de las necesidades que lo requieran de las diferentes áreas de la empresa, así también la de brindar	

la correspondiente inducción al personal y de gestionar los planes de evaluaciones del desempeño, programas de capacitaciones que ayude a contribuir el desarrollo y generar el sentido de pertenencia a nuestro personal.

3) RELACIONES DE TRABAJO

a) INTERNAS

- i.** Gerente general
- ii.** Jefe de ventas
- iii.** Contador
- iv.** Encargado de bodegas
- v.** Jefe de producción
- vi.** Auxiliar de Unidad de Recursos Humanos

b) EXTERNAS

- i.** Ministerio de Trabajo
- ii.** Alcaldía de Sensuntepeque
- iii.** Alcaldía de Guacotecti
- iv.** CDMYPE
- v.** INSAFORP
- vi.** PURATOS
- vii.** DURANGO
- viii.** MOLSA

4) RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES

- a)** Supervisar y desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal (entrevista inicial, pruebas psicológicas, de conocimiento y entrevista final).
- b)** Coordinar la elaboración de convocatorias para someter a concurso las plazas vacantes o de nueva creación.
- c)** Realizar inducción sobre las tareas a desarrollar dentro de las áreas de trabajo al personal de nuevo ingreso.

- d) Fomentar un entorno de trabajo positivo, orientado al bienestar y mejoramiento del clima laboral.
- e) Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del desempeño que promueva un desarrollo eficaz y eficiente del personal.
- f) Elaborar una base de datos para registrar los perfiles de posibles candidatos a cubrir las plazas vacantes.
- g) Establecer una vía de comunicación fluida con los trabajadores de cada una de las diferentes áreas de trabajo.
- h) Detectar fallas en la realización de actividades y proponer soluciones a las mismas.
- i) Elaborar los límites salariales, días de vacaciones, asuetos, horas extras u otro tipo de remuneraciones para cada uno de los puestos de trabajo.
- j) Revisar y verificar las planillas de pago de salarios y de otro tipo de remuneraciones.
- k) Elaborar el plan y ponerse en contacto si lo requiere con la institución o entidad encarada para la realización de capacitaciones.
- l) Elaborar una base de datos para dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de asistencias y permisos del personal de la empresa.
- m) Verificar los procesos y actividades en las áreas de trabajo para detectar condiciones inseguras.
- n) Verificar el cumplimiento de las normas y disposiciones de salud e higiene ocupacional en las áreas de trabajo que lo requiere.
- o) Elaborar los contratos de trabajo y verificar cada una de las cláusulas que se incorporen.

5) REQUISITOS DEL PUESTO

a) PERFIL DEL PUESTO

Formación Básica: Grado Universitario

Especialidad: Licenciatura en Psicología, Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia previa: Técnico en áreas de Recursos Humanos.

Tiempo de Experiencia: 2 años.

b) COMPETENCIAS DEL PUESTO

i. CONOCIMIENTOS

1. Conocimiento y dominio de las diferentes leyes laborales y tributarias.
2. Administración de pruebas psicológicas para la selección de personal.
3. Manejo de paquetes de computación: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Internet, Redes Sociales.

ii. HABILIDADES

1. Comunicación interpersonal, negociación, expresión verbal y escrita.
2. Destreza para adaptarse a los cambios en las nuevas tecnologías.

iii. CUALIDADES

1. Proactivo
2. Discreción
3. Ética
4. Liderazgo
5. Responsabilidad
6. Trabajo en equipo
7. Relaciones interpersonales
8. Puntualidad

Cuadro N°6: Propuesta de perfil de puesto para auxiliar de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
AUXILIAR DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
1) INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Auxiliar de Unidad de Recursos Humanos	
Puesto al que reporta: Jefe de Unidad de Recursos Humanos	
Puesto(s) que supervisa: N/A	
2) OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Brindar apoyo administrativo ante las diferentes actividades que demanda el Unidad de Recursos Humanos, con el fin de mantener un adecuado orden, control y manejo de la información, documentación y procedimientos que competen a dicha unidad.	
3) RELACIONES DE TRABAJO	
a) INTERNAS	
i. Jefe de Unidad de Recursos Humanos	
ii. Contador	
iii. Encargado de bodegas	
iv. Jefe de producción	
b) EXTERNAS	
i. Ministerio de Trabajo	
ii. Alcaldía de Sensuntepeque	
iii. Alcaldía de Guacotecti	
iv. CDMYPE	
v. INSAFORP	
vi. PURATOS	
vii. DURANGO	
viii. MOLSA	
4) RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	

- a) Brindar asistencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- b) Brindar asistencia en el proceso de inducción sobre las actividades a desarrollar dentro de las áreas de trabajo al personal de nuevo ingreso.
- c) Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en las diferentes actividades programadas.
- d) Preparar y actualizar informes y documentos relacionados con las actividades del personal.
- e) Llevar en una base de datos el resultado de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los empleados.
- f) Llevar en la base de datos el registro de los perfiles de los posibles candidatos a cubrir las plazas vacantes.
- g) Ayudar al Jefe de Recursos Humanos a publicar ofertas de empleo.
- h) Procesar las llamadas telefónicas y correos electrónicos de solicitudes de empleo, y ponerse en contacto con el talento seleccionado para cubrir los puestos vacantes.
- i) Llevar en la base datos un control para dar cumplimiento a las disposiciones legales sobre permisos, incapacidades y vacaciones.
- j) Apoyar en las gestiones con las jefaturas de la empresa o con las entidades encargadas que impartirán las capacitaciones.
- k) Ayudar en las gestiones de la elaboración planillas de pago de salarios y de otro tipo de remuneraciones.

5) REQUISITOS DEL PUESTO

a) PERFIL DEL PUESTO

Formación Básica: Grado Universitario o Estudiante Universitario de 3ro. a 5to año.

Especialidad: Licenciatura en Psicología, Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia previa: Técnico en áreas de Recursos Humanos.

Tiempo de Experiencia: Mínimo de 6 meses.

b) COMPETENCIAS DEL PUESTO**i. CONOCIMIENTOS**

1. Conocimiento en las actividades relacionadas a la Administración de Recursos Humanos.
2. Manejo de paquetes de computación: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Internet, Redes Sociales.

ii. HABILIDADES

1. Comunicación interpersonal, expresión verbal y escrita.
2. Destreza para adaptarse a los cambios en las nuevas tecnologías.

iii. CUALIDADES

1. Proactivo
2. Discreción
3. Iniciativa
4. Ética
5. Responsabilidad
6. Trabajo en equipo
7. Relaciones interpersonales
8. Puntualidad

4. Procesos de la unidad de recursos humanos

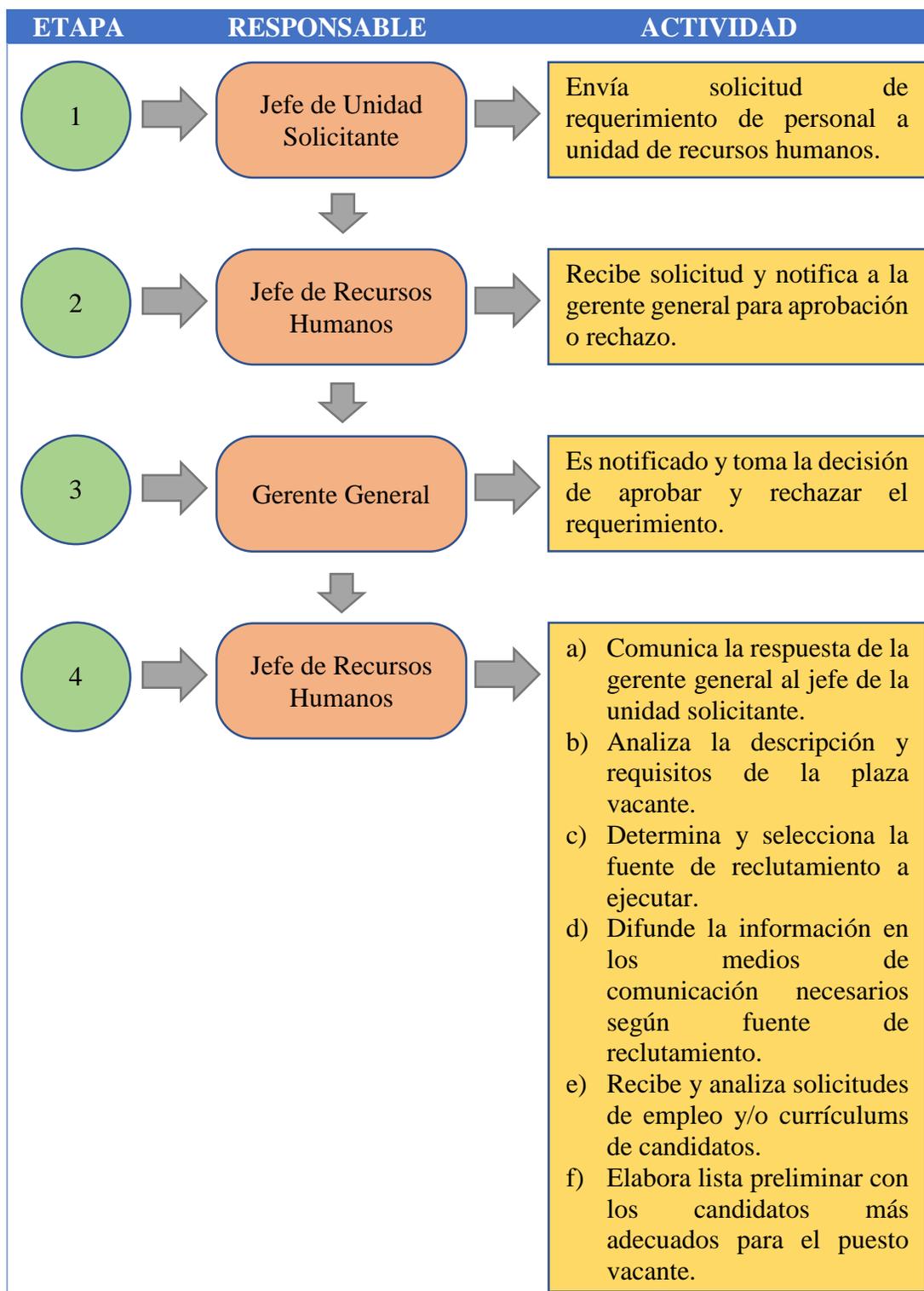
Los procesos que desde el inicio serán el enfoque principal para la unidad de recursos humanos, son los relacionados a la alimentación de la organización con el recurso humano idóneo, así como el acoplamiento del mismo a su puesto de trabajo, con el fin de poseer y garantizar el desarrollo del personal para que aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa, de ahí la importancia de definir y establecer los procedimientos a seguir para dicha finalidad.

a. Reclutamiento

El proceso inicial dónde se da la obtención de personal adecuado para cubrir las necesidades de recurso humano en una organización, por lo que es fundamental su debida ejecución para aportar al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Políticas de reclutamiento:

- i.** Debe definirse la planificación del recurso humano a captar, esto en términos cuantitativos, es decir, la cantidad de personal necesario a contratar, así como en términos cualitativos, esto es, tener en cuenta cualidades, habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., que cada candidato debe poseer para desarrollar los puestos de trabajo vacantes.
- ii.** El jefe de la unidad que necesite personal, se encargará de realizar la debida solicitud al jefe de la unidad de recursos humanos, expresando claramente los requisitos indispensables que exige el puesto de trabajo disponible.
- iii.** La unidad de recursos humanos priorizará el reclutamiento interno al momento de ejecutar dicho proceso, realizando convocatoria a través de los diferentes medios internos de la empresa, a manera de informar primeramente a los empleados de la existencia de una vacante, en caso de no existir un candidato interno apto para dicha vacante, se llevará a cabo el proceso de reclutamiento externo.
- iv.** Recibir las respectivas solicitudes de empleo y currículums actualizados a la fecha, de todo candidato que se presente, esto en el caso de tratarse de reclutamiento externo; según las necesidades de los puestos de trabajo vacantes, para que de esta manera se logre identificar a los candidatos idóneos para continuar el resto del proceso de obtención del recurso humano para la empresa.

Figura N°3: Proceso de reclutamiento de recursos humanos

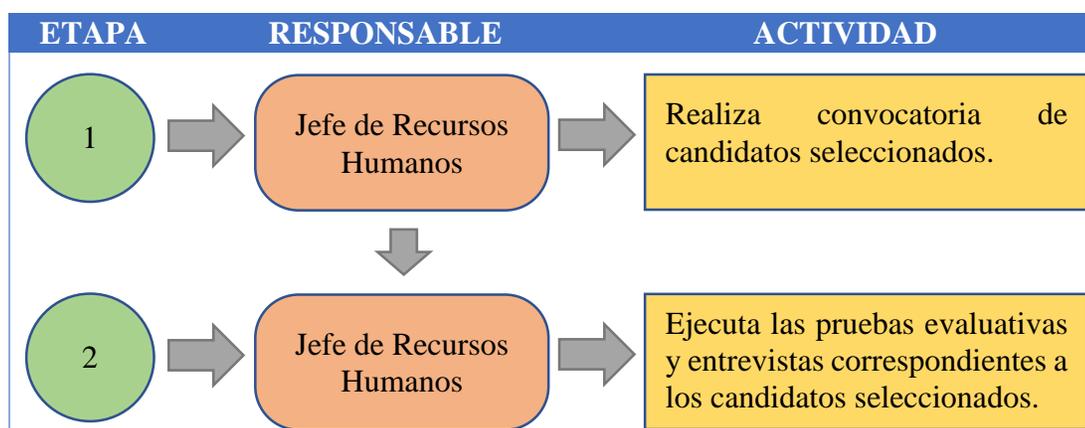
b. Selección

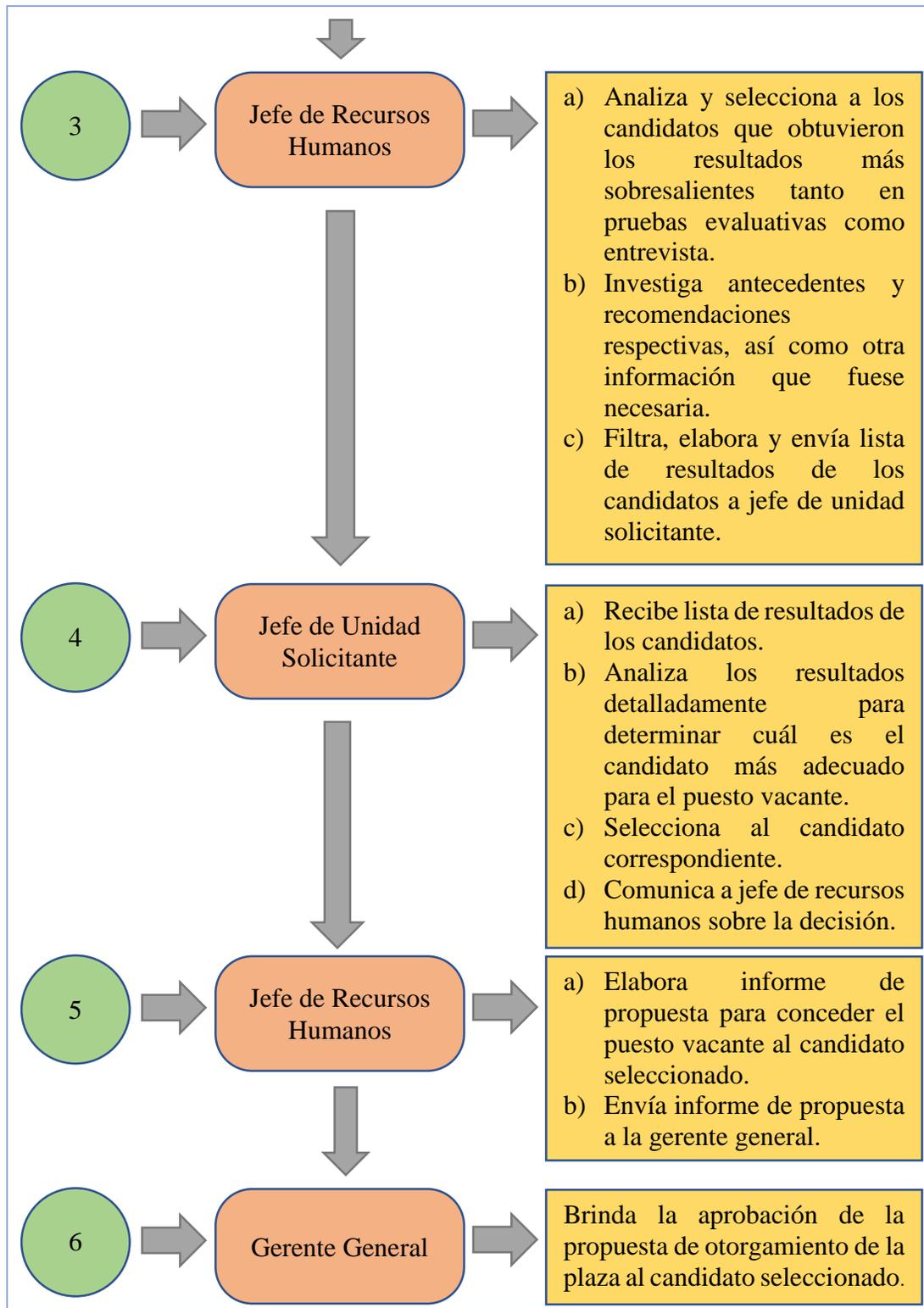
Es la etapa en la que, habiendo ya realizado el reclutamiento de candidatos potenciales para contratar en la organización, se busca escoger al personal idóneo a través del apoyo del análisis del perfil y las pruebas realizadas de cada candidato que se presentó.

Políticas de selección:

- i. La unidad de recursos humanos, al igual que en el reclutamiento, deberá respetar el orden de prioridad que tiene con respecto al reclutamiento interno, esto con el objetivo de garantizar el desarrollo y crecimiento laboral del personal que actualmente trabaja en la empresa.
- ii. Tanto el jefe de la unidad de recursos humanos, como el jefe de la unidad solicitante, deberán dar seguimiento al proceso de selección en conjunto, para coordinación de ideas, así como toma de decisiones de forma unánime.
- iii. Se emplearán a los candidatos pruebas evaluativas y entrevistas correspondientes, adecuadas en relación a aspectos e interrogantes de carácter personal y laboral al seleccionado, manteniendo una postura de respeto y libre de sesgos y/o parcialidades en el desarrollo de las mismas.
- iv. El jefe de la unidad de recursos humanos y el jefe de la unidad solicitante, manejarán con total discreción y confidencialidad la información del desarrollo y conclusiones del proceso de selección de candidatos de la empresa.

Figura N°4: Proceso de selección de recursos humanos





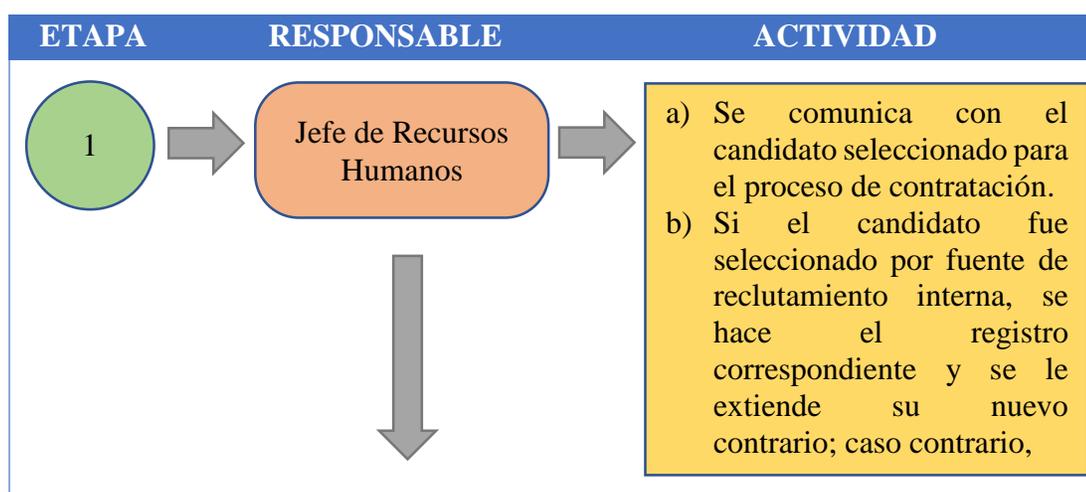
c. Contratación

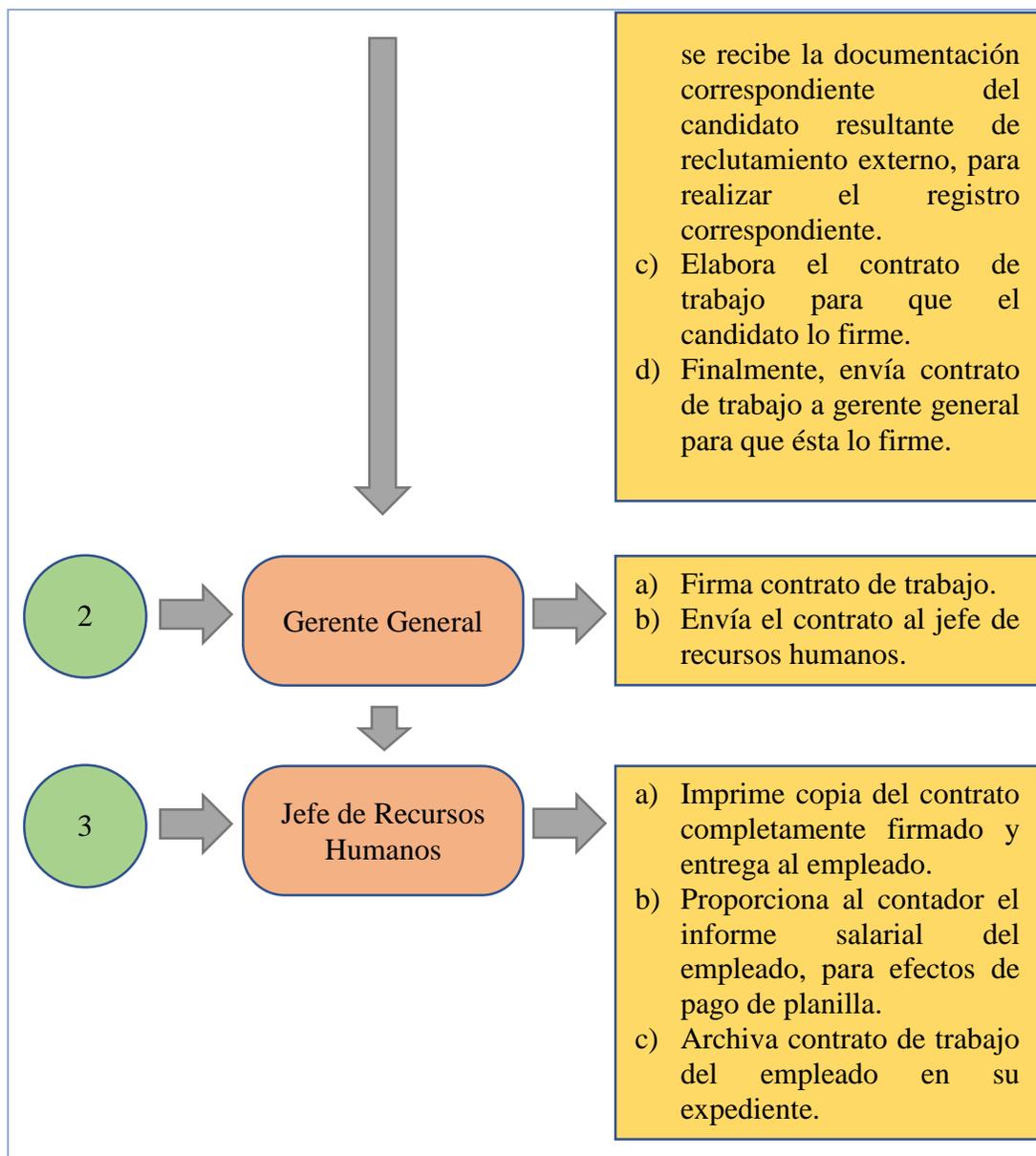
Es el último paso en donde, se establece formal y legalmente la relación laboral entre el candidato, ahora nuevo empleado, y la empresa, que dará también a conocer al personal contratado las condiciones laborales y actividades que pasará a desempeñar.

Políticas de contratación:

- i. La unidad de recursos humanos elaborará un contrato escrito, el cual será firmado por la gerente general, el jefe de recursos humanos y el personal nuevo que será contratado, dando formalidad y legalidad al vínculo que se creará entre el nuevo empleado y la empresa.
- ii. En el primer día de labores del nuevo personal, éste se presentará en la unidad de recursos humanos para la creación de su expediente laboral, y se le indicará qué otros documentos y formularios deberá presentar, los cuales formarán parte de dicho expediente, el cual deberá actualizarse cada dos años.
- iii. La unidad de recursos humanos no realizará contrataciones a personas menores de edad, ni a quienes no presenten toda la documentación requerida o que incumplan las condiciones bajo las cuales se llevó a cabo el proceso de obtención de personal.

Figura N°5: Proceso de contratación de recursos humanos





5. Herramientas técnicas de administración de la unidad de recursos humanos

a. Manual de descripción de puestos

Este manual contiene la información necesaria de cada puesto de trabajo existente dentro de la empresa, expone e identifica las tareas y responsabilidades por cumplir y los requisitos que estos exigen para ser desempeñados.

Políticas para el manual de descripción de puestos:

- i.** La unidad de recursos humanos será la encargada de mantener actualizado el manual de descripción de puestos de la empresa, las actualizaciones de dicho manual serán en función de modificaciones en las actividades, requisitos, o algún otro cambio significativo del perfil del puesto de trabajo, asimismo, en función de si posteriormente surgen nuevos puestos de trabajo dentro de la empresa, para que éstos sean añadidos.
- ii.** Los cambios de actividades, requisitos, etc., de los perfiles de los puestos, deberán ser requeridos y notificados por el jefe del área solicitante a la unidad de recursos humanos con anticipación.
- iii.** La unidad de recursos humanos brindará una copia del manual de descripción de puestos a todo empleado, en caso de pérdida o daño por parte del personal, la unidad de recursos humanos debe garantizar el fácil acceso a dicho manual para que el empleado obtenga una nueva copia del mismo.

b. Manual de inducción

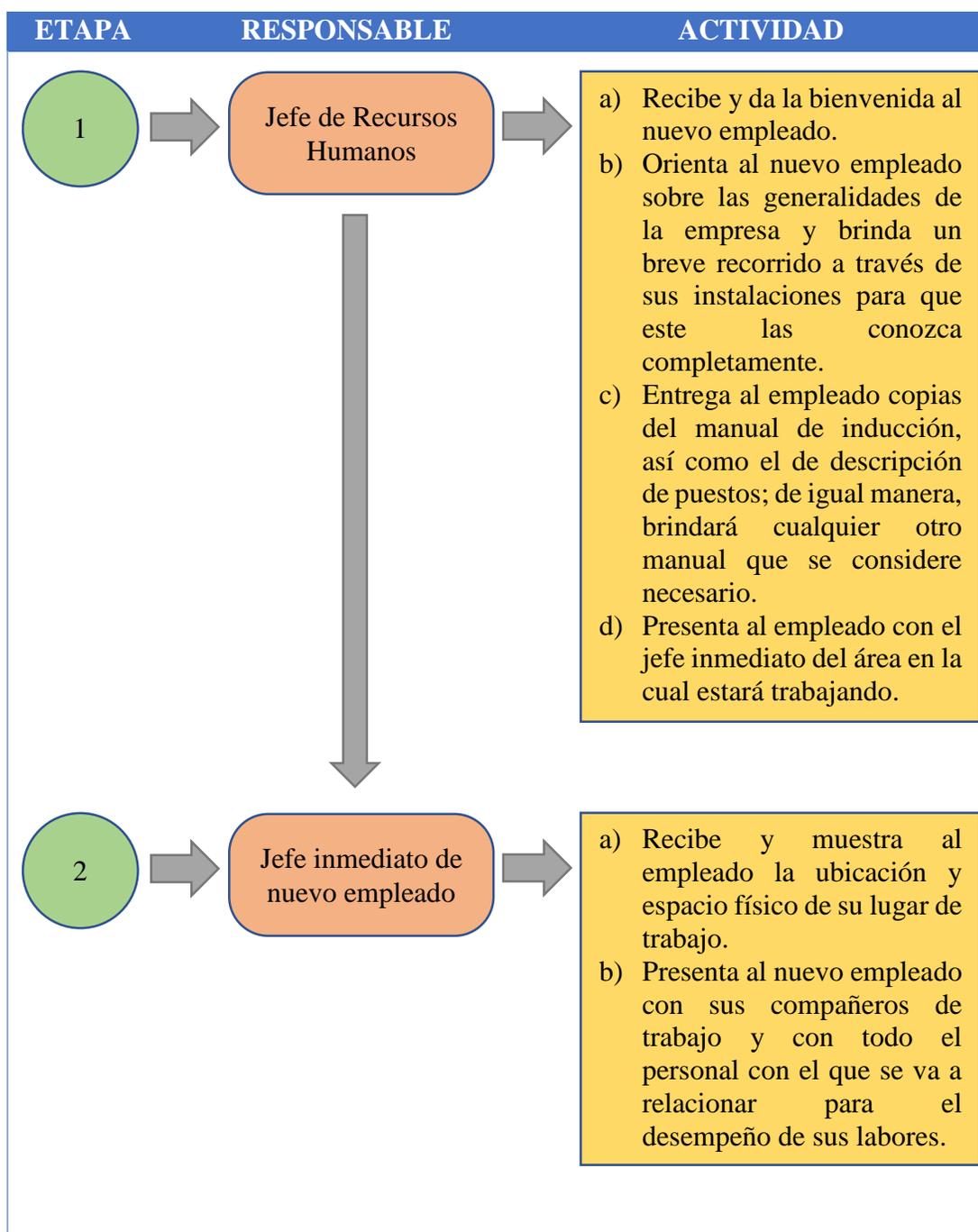
El manual de inducción es una herramienta dirigida al nuevo empleado, en la cual se le proporciona información útil que le servirá para adaptarse de manera rápida a la empresa y tener una visión general de ésta, su actividad y metas.

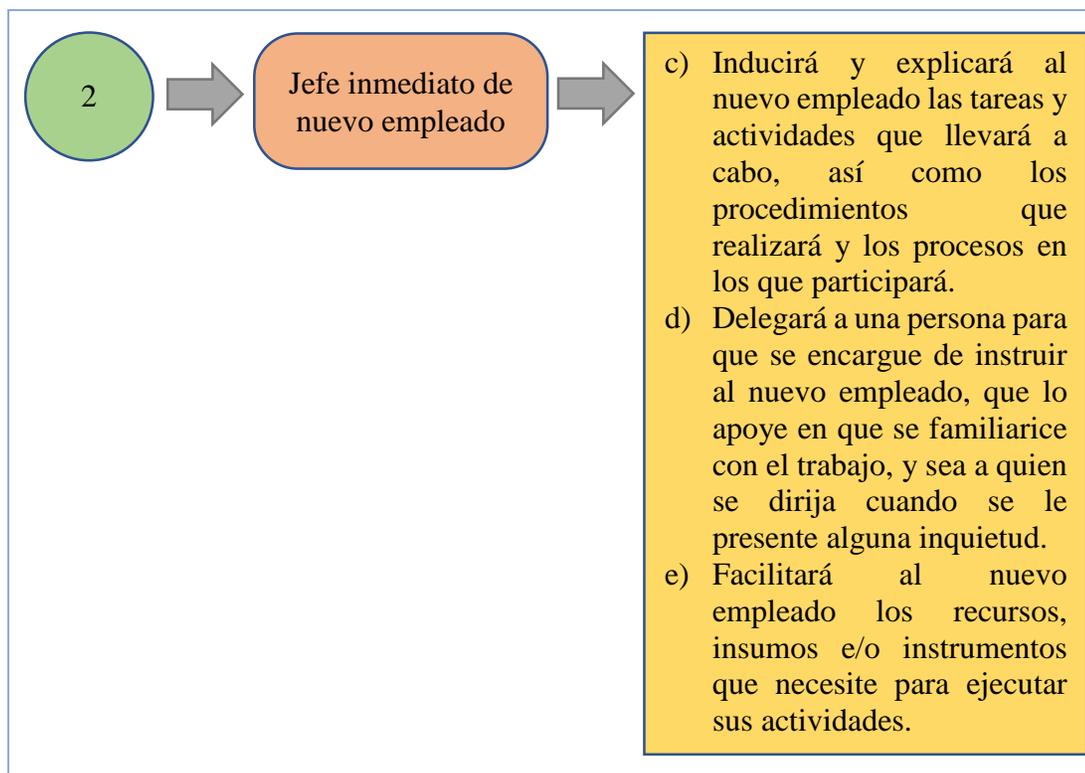
Políticas de inducción a puestos de trabajo:

- i.** Todo nuevo empleado pasará por el debido proceso de inducción, en el cual se le dará a conocer la filosofía organizacional de la empresa, su historia, normas, políticas, y, acompañado de la introducción a su nuevo puesto de trabajo, sus actividades, herramientas que utilizará, sus nuevos compañeros, y el espacio físico donde se desempeñará, todo esto será impartido por el jefe del área que tendrá al nuevo empleado.
- ii.** En el proceso de inducción, la unidad de recursos humanos, le brindará una respectiva copia del manual de inducción y manual de descripción de puestos a todo nuevo empleado, de igual manera, fomentará la lectura de éstos en el

empleado, además de facilitar el acceso a los manuales para todo empleado en caso de ser necesario.

Figura N°6: Proceso de inducción de recursos humanos





E. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Presentación

Se hará entrega de la propuesta por escrito y digitalmente a la gerente general de la empresa “Negocios Orelca S.A de C.V.”, que posteriormente lo presentará a la junta directiva con el fin de darla a conocer y realicen juntamente el análisis correspondiente.

2. Análisis y discusión

Habiendo recibido la propuesta, la junta directiva en conjunto con la gerente general, estudiarán el contenido de ésta, brindándose el tiempo que se necesite para que todos los miembros aborden las inquietudes acerca de la propuesta, y discutan sobre si se rechaza, se acepta o si se hacen algunas mejoras o cambios en el planteamiento de la propuesta.

3. Aprobación

Tras la debida revisión y discusión en relación a la propuesta, se encargarán, la junta directiva a la vez con la gerente general, de dar su aprobación a la propuesta de la organización de la unidad de recursos humanos.

4. Difusión

Con el objetivo de hacer conocimiento de la organización, políticas, funcionamiento, responsabilidades, y actividades de la unidad de recursos humanos que será creada, a cada unidad orgánica de la empresa, se les otorgará una copia de la propuesta conteniendo dicha información.

5. Ejecución

Aclarada la organización y el funcionamiento de la recién creada unidad de recursos humanos, la gerente general deberá suministrar todos los insumos y recursos necesarios para poner en marcha la propuesta.

6. Seguimiento y actualización

Será de gran importancia realizar la supervisión de cada uno de los procedimientos que se ejecuten, con el fin de garantizar el desarrollo óptimo de la implementación de la propuesta, identificando debilidades y/o amenazas que puedan afectar el proceso, para resolverlas oportunamente; así mismo la propuesta deberá ser revisada y mantenerse actualizada por lo menos una vez al año, de acuerdo a las necesidades que se presenten.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación de la organización de la unidad de recursos humanos de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, serán de importancia los recursos siguientes:

1. Recurso humano

Como punto de partida, se establece la necesidad del personal que conformará la unidad a implementar, ya que será clave en la administración del talento humano de la empresa. Para el funcionamiento adecuado de la unidad de recursos humanos, necesitará de los siguientes puestos de trabajo:

- a. Jefe de la unidad recursos humanos.
- b. Auxiliar de recursos humanos.

Las responsabilidades y actividades que cada uno desempeñará se detallan en los perfiles de puestos que se adicionarán en el Manual de descripción de puestos (Ver en anexo N°5).

2. Recursos técnicos

Los recursos técnicos comprenden todos los medios, herramientas y/o procedimientos que se utilizarán y se seguirán para lograr el desarrollo de cada una de las actividades de los que conformarán la unidad de recursos humanos, entre los cuales se pueden mencionar:

- a. Manual de descripción de puestos.
- b. Manual de inducción.
- c. Formatos de los diversos formularios para el control del recurso humano.
- d. Otros ya existentes y demás que la unidad considere así necesarios su creación, modificación y/o actualización.

Los recursos materiales que serán de necesidad para el desarrollo efectivo de las actividades de la unidad de recursos humanos se detallan en el presupuesto a continuación:

Cuadro N°7: Costos de papelería, útiles y artículos para oficina (Ver cotización en Librería La Ibérica en Anexo N°9); Costos de mobiliario y equipo para oficina (Ver cotización en Office Depot en Anexo N°10)

Concepto		Costo
Subtotal de Papelería, útiles y artículos para oficina		\$ 284.54
Imprevistos	10%	\$ 28.45
Total utilería para oficina		\$ 312.99
Subtotal de Mobiliario y equipo para oficina		\$ 2,736.80
Imprevistos	10%	\$ 273.68
Total mobiliario y equipo para oficina		\$ 3,010.48
TOTAL		\$ 3,323.47

El subtotal de la cotización de papelería, útiles y artículos para oficina, así como el subtotal de la cotización de mobiliario y equipo para oficina ya incluyen IVA.

3. Recursos financieros

Es de importancia el establecimiento de un presupuesto para las adquisiciones del mobiliario y equipo de oficina, papelería, y demás materiales a utilizar, así como también para el pago de planilla del nuevo personal que integrará la unidad de recursos humanos de “Negocios Orelca S.A. de C.V.”, el cual se detalla a continuación:

El detalle del presupuesto por pago de salarios que se le asignará al recurso humano, así como las obligaciones patronales correspondientes para esta unidad es el siguiente:

Planilla de pago

Cuadro N°8: Planilla de propuesta de pago de salario (Cálculos correspondientes a un año de servicio).

Puesto	Salario mensual base	Retenciones de ley			Descuento mensual total	Prestaciones de ley		Monto total de prestaciones
		ISSS	AFP	Renta		Aguinaldo (a)	Vacaciones (b)	
		3%	7.25%					
Jefe de Recursos Humanos	\$ 560.00	\$ 16.80	\$ 40.60	\$ 20.73	\$ 78.13	\$ 186.67	\$ 364.00	\$ 550.67
Auxiliar de Recursos Humanos	\$ 400.00	\$ 12.00	\$ 29.00	\$ -	\$ 41.00	\$ 133.33	\$ 260.00	\$ 393.33
TOTAL	\$ 960.00	\$ 28.80	\$ 69.60	\$ 20.73	\$ 119.13	\$ 320.00	\$ 624.00	\$ 944.00

Puesto	Salario mensual neto	Salario anual total	Total de salario y prestaciones
Jefe de Recursos Humanos	\$ 481.87	\$ 5,782.44	\$ 6,333.11
Auxiliar de Recursos Humanos	\$ 359.00	\$ 4,308.00	\$ 4,701.33
TOTAL	\$ 840.87	\$ 10,090.44	\$ 11,034.44

Para efectos de tener en consideración todos los posibles gastos de salarios y prestaciones de ley que estos impliquen, se ha calculado lo siguiente:

- a) Un monto en concepto de aguinaldo por el periodo de un año de servicio, el cual le corresponde la prestación equivalente al salario de diez días; el cálculo de ésta se ha realizado según lo expresado en el Art. 198 del Capítulo VII: “Del aguinaldo” del Título Tercero del Código de Trabajo vigente a la fecha.
- b) Un monto en concepto de vacaciones por el periodo de un año de servicio, el cual le corresponde la prestación equivalente al salario ordinario de quince días más un treinta por ciento del mismo; el cálculo de ésta se ha realizado según lo expresado en el Art. 177 del Capítulo V: “De la vacación anual remunerada” del Título Tercero del Código de Trabajo vigente a la fecha.

Aportes patronales

Cuadro N°9: Planilla de propuesta de obligaciones patronales. (Cálculos correspondientes a un año laborado).

Puesto	Salario mensual base	Cuota patronal			Egreso de patrono	Total anual
		ISSS	AFP	INSAFORP		
		7.5%	8.75%	1%		
Jefe de Recursos Humanos	\$ 560.00	\$ 42.00	\$ 49.00	\$ 5.60	\$ 96.60	\$ 1,159.20
Auxiliar de Recursos Humanos	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 35.00	\$ 4.00	\$ 69.00	\$ 828.00
TOTAL	\$ 960.00	\$ 72.00	\$ 84.00	\$ 9.60	\$ 165.60	\$ 1,987.20

En resumen, el presupuesto total de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta queda expresado de la siguiente manera:

Cuadro N°10: Consolidado de gastos presupuestados para la implementación de la propuesta.

Concepto	Total
Salarios y obligaciones patronales de unidad de recursos humanos	\$ 13,021.64
Papelería, útiles y artículos para oficina	\$ 312.99
Mobiliario y equipo	\$ 3,010.48
TOTAL	\$ 16,345.11

El financiamiento para la organización y funcionamiento de la propuesta de la organización de la unidad de recursos humanos se generará de los recursos disponibles y del presupuesto anual de la empresa, y será necesaria la autorización de la Junta Directiva y de la Gerente General.

4. Cronograma de actividades de implementación de la propuesta

Cuadro N°11: Cronograma de actividades de implementación de la propuesta de la organización de la Unidad de Recursos Humanos para el año 2023.

Etapa	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Presentación	■																Grupo de Trabajo de Graduación
2. Análisis y discusión		■	■	■	■												Junta Directiva, Gerente General
3. Aprobación						■	■										Junta Directiva, Gerente General
4. Difusión									■	■	■						Gerente General
5. Ejecución										■	■	■	■	■	■		Gerente General
6. Seguimiento y actualización													■	■	■	■	Gerente General, Unidad de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- a. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8° ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- b. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9° ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- c. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11° ed.). México: Pearson Educación.
- d. Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- e. Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4.a ed.). *El Manual Moderno*.
- f. Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11° ed.). México: Pearson Educación.
- g. Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Díaz de Santos.
- h. Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de Personal 1*. México: Limusa.
- i. Stellman, J. M. (1998). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (4.a ed.). Organización Internacional del Trabajo.

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- a. Buruca, S., y otros (2002). "Propuesta de un estudio de factibilidad económica para establecer una pequeña empresa panificadora en la ADESCO del barrio San Antonio, municipio de Lolotique, departamento de San Miguel." Universidad de El Salvador.

3. LEYES

- a. Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983. Publicado en Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de fecha 16 de diciembre de 1983.

- b.** Código de Comercio, Decreto No. 671, de 08 de mayo de 1970. Publicado en Diario Oficial No. 140. Tomo. No. 228. De 31 de Julio de 1970.
- c.** Código de Salud, Decreto No. 955, de 28 de abril de 1988. Publicado en Diario Oficial No. 86. Tomo. No. 299. De 11 de mayo de 1988.
- d.** Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972. Publicado en Diario Oficial No. 142. Tomo. No. 236. De 31 de julio de 1972.
- e.** Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No. 254, de 21 de enero de 2010. Publicado en Diario Oficial No. 82. Tomo. No. 387. De 5 de mayo de 2010.
- f.** Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296, de 24 de julio de 1992. Publicado en Diario Oficial No. 143. Tomo. No. 316. De 31 de julio de 1992.
- g.** Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134, de 18 de diciembre de 1991. Publicado en Diario Oficial No. 242. Tomo. No. 313. De 21 de diciembre de 1991.
- h.** Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto No. 614, de 20 de diciembre de 2022. Publicado en Diario Oficial No. 241. Tomo. No. 437. De 21 de diciembre de 2022.
- i.** Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, de 3 de diciembre de 1953. Publicado en Diario Oficial No. 226. Tomo. No. 161. De 11 de diciembre de 1953.

4. DOCUMENTOS

- a.** “Negocios Orelca S.A. de C.V.” Catálogo de “Panadería y Pastelería Orellana”. Consultado el 27 de junio, 2022.
- b.** “Negocios Orelca S.A. de C.V.” Manual de organización y funciones de “Negocios Orelca S.A. de C.V.” Consultado el 27 de junio, 2022.

- c. “Negocios Orelca S.A. de C.V.” Misión, Visión y Valores. Consultado el 27 de junio, 2022.

5. OTROS

- a. Colaboradores de Wikipedia. (2022, 23 marzo). Historia del pan. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan
- b. Descripción de puestos de trabajo «¿Qué es?, conceptos, tipos y ejemplos». (2021, 17 agosto). Recursos humanos (RRHH), empleo y gestión empresarial. <https://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- c. Euroinnova Business School. (2022, 24 junio). Coaching para recursos humanos. Recuperado de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/coaching-para-recursos-humanos>
- d. Grupo Binternational. (2022, 22 junio). Cómo elaborar un manual de bienvenida. <https://grupobinternational.com/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/>
- e. Hirebook. (s. f.). Métodos de desarrollo: Cómo mantener a tus empleados más valiosos. Recuperado de <https://www.hirebook.com/es/blog/metodos-desarrollo-de-personal-para-mantener-empleados-mas-valiosos>

ANEXOS

ANEXO N°1

**Cuestionario dirigido a los empleados
de la organización “Negocios Orelca
S.A de C.V.”**



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



El presente cuestionario va dirigido a todo empleado de la organización “Negocios Orelda S.A de C.V.”, los cuales desempeñan sus labores en el establecimiento “Panadería Orellana”, ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes en calidad de egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Esperamos y agradecemos su participación respondiendo a las siguientes preguntas relacionadas a la creación y organización de la Unidad de Recursos Humanos para la empresa “Negocios Orelda S.A. de C.V.”. El uso de la información recopilada será estrictamente para fines académicos y será manejada de forma confidencial.

Objetivo del cuestionario: Recolectar datos e información que permita conocer la situación actual dentro de la organización ante la ausencia de organización de una Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales se le pide contestar de manera objetiva y precisa. Deberá marcar con una “X” en el espacio correspondiente a su respuesta.

I. Datos generales

A. Género: Femenino _____ Masculino _____

B. Rango de edad:

18 a 30 años _____ 31 a 40 años _____ 41 a 50 años _____

51 a 60 años _____ 61 años en adelante _____

C. Nivel de estudios académicos:

No posee ningún tipo de estudio _____ Básico _____

Bachiller _____ Técnico _____ Universitario _____

Otro (Especifique) _____

D. Nombre del puesto que actualmente desempeña:

E. Tiempo que tiene laborando en la empresa:

Menor a 1 año _____ De 1 a 3 años _____ De 4 a 7 años _____

8 años o más _____

II. Datos de contenido

1. ¿Para usted es importante la existencia y organización de la Unidad de Recursos Humanos dentro de una empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Objetivo: Conocer la relevancia que tiene para los empleados la presencia de una Unidad de Recursos Humanos en la empresa.

2. ¿Conoce usted a la persona que se encarga de realizar las responsabilidades de la administración del personal de la empresa?

En caso de tener conocimiento, brindar el nombre del puesto de trabajo de la persona.

Objetivo: Identificar si los empleados conocen quién es la persona que se ha encargado de la gestión del personal en la empresa.

3. ¿A través de cual fuente de reclutamiento fue seleccionado en la empresa?

Oferta de empleo _____ Base de datos de la empresa _____

Anuncios publicitarios _____ Internet (Páginas web, redes sociales, etc.)

_____ Recomendación por parte de otra persona _____

Otro (especifique) _____

Objetivo: Determinar cuál es el medio más influyente por el cual la empresa capta el recurso humano.

4. **¿La empresa le realizó algún tipo de prueba evaluativa en su proceso de selección?**

Sí_____ No_____

Objetivo: Conocer si se efectuaron pruebas de evaluación al empleado al ser seleccionado por la empresa.

5. **Si su respuesta fue “Sí” en la pregunta anterior, ¿Qué tipos de pruebas le realizaron en su proceso de selección? (Puede marcar más de una respuesta)**

Evaluación técnica/de conocimientos_____ Evaluación
psicológica_____ Exámenes médicos _____
Otro (especifique)_____

Objetivo: Identificar cuáles fueron las pruebas de evaluación que se le aplicaron al empleado al ser seleccionado por la empresa.

6. **¿Le extendió formalmente la empresa algún tipo de contrato legal al momento de contratarlo en su puesto de trabajo?**

Sí_____ No_____

Objetivo: Indagar si la empresa proporciona un documento legal que asegure la relación formal entre el empleado y su puesto de trabajo.

7. **¿En el momento en que fue contratado se le brindó información acerca de aspectos como: Salario, Prestaciones, Horarios, Políticas, Normas y Reglas, etc.; de la empresa?**

Sí_____ No_____

Objetivo: Determinar si a los empleados se les proporciona la información general respecto a las condiciones laborales que ha establecido la empresa.

8. **¿Recibió inducción al momento de incorporarse a su puesto de trabajo?**

Sí_____ No_____

Objetivo: Conocer si al empleado se le proporcionó la debida introducción sobre su puesto de trabajo.

9. Si su respuesta fue “Sí” en la pregunta anterior, ¿Quién fue la persona encargada de brindarle dicha inducción?

Gerente general_____ Personal Administrativo_____

Otra (especifique el nombre del puesto de trabajo de la persona que lo realizó)

Objetivo: Identificar quién es la persona que se ha encargado de la orientación de los empleados a sus puestos de trabajo.

10. ¿Se le dio a conocer a usted acerca de la estructura organizativa (posiciones y relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo) de la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”?

Sí_____ No_____

Objetivo: Determinar si el empleado tiene conocimiento de los grados de autoridad y relaciones de los diferentes puestos de trabajo en la empresa.

11. ¿Se le dio a conocer personalmente la misión, visión, valores y objetivos que persigue la empresa?

Sí_____ No_____

Objetivo: Identificar si los empleados cumplen sus roles, basándose en la filosofía de la empresa.

12. ¿Se le brindó algún manual de bienvenida o documento inductivo conteniendo información general (historia, misión, visión, productos, estructura organizativa, reglamento interno, etc.) de la empresa?

Sí_____ No_____

Objetivo: Conocer si se le proporciona al personal recién contratado, un detalle escrito de las generalidades de la empresa.

13. ¿Se le brindó algún manual de descripciones, ficha u hoja técnica que describiera las actividades que le corresponde desempeñar en su puesto de trabajo?

Sí_____ No_____

Objetivo: Conocer si en la empresa se le proporciona al personal recién contratado, un detalle escrito de las actividades que desempeñará en su puesto de trabajo.

14. Si su respuesta fue “No” en la pregunta N°13, ¿Le gustaría que se le brinde un manual que describa las actividades que le corresponden a su puesto de trabajo?

Sí_____ No_____

Objetivo: Investigar el grado de importancia que tiene para el personal de la empresa, que se le proporcione un documento que contenga la descripción de las actividades que le corresponden.

15. Si su respuesta fue “Sí” en la pregunta N°13, ¿Qué tan comprensibles eran las descripciones de las actividades?

Poco_____ Regular_____ Bueno_____ Excelente_____

Objetivo: Determinar la calidad de las descripciones de las actividades que se les brinda a los empleados.

16. ¿Recibe algún tipo de incentivo o prestación (adicional a las de ley) que le motive a mejorar su desempeño laboral?

Sí_____ No_____ Algunas veces_____

Objetivo: Investigar si la empresa proporciona incentivos para motivar a los empleados.

17. Si su respuesta fue “Sí” o “Algunas veces” en la pregunta anterior, ¿Qué tipos de incentivos que recibe? (Puede indicar más de una opción)

Bonos económicos_____ Uniformes_____

Ascensos laborales_____ Seguro médico privado_____

Viajes recreativos_____ Permisos para estudiar_____

Celebraciones (Cumpleaños, graduaciones, etc.) _____

Otro (especifique)_____

Objetivo: Conocer los tipos de incentivos que proporciona la empresa a sus empleados.

18. ¿Tiene conocimiento si la empresa posee un plan o programa de seguridad y salud ocupacional para los empleados en caso de accidentes laborales o enfermedades?

Sí_____ No_____

Objetivo: Determinar si la empresa se encuentra preparada para enfrentar diferentes riesgos laborales que puedan surgir.

19. ¿Cómo considera la calidad de la seguridad dentro de las instalaciones dónde usted se encuentra laborando?

Necesita Mejorar_____ Regular_____ Buena_____ Excelente_____

Objetivo: Determinar el grado de confianza que perciben los empleados sobre las instalaciones en las que se encuentran trabajando.

20. Para lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo, ¿Ha recibido o recibe capacitaciones de parte de la empresa?

Nunca_____ Raramente_____ Algunas veces_____
Frecuentemente_____

Objetivo: Conocer si en la empresa tienen programas establecidos para capacitar al personal.

21. En relación al desarrollo laboral de la empresa, ¿Se le aplica algún tipo de evaluación de su desempeño laboral?

Sí_____ No_____ Ocasionalmente_____

Objetivo: Identificar si la empresa se enfoca en el desarrollo y crecimiento laboral de su personal, efectuando evaluaciones de desempeño laboral.

22. Si su respuesta fue “Sí” u “Ocasionalmente” en la pregunta anterior, ¿Con qué frecuencia se realizan dichas evaluaciones?

Una vez al año_____ Dos veces al año_____ Tres o más veces al
año_____

Objetivo: Determinar con qué frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño en la empresa.

ANEXO N°2

**Tabulación de datos de Cuestionario
dirigido empleados de la organización**

“Negocios Orelca S.A de C.V.”

DATOS GENERALES

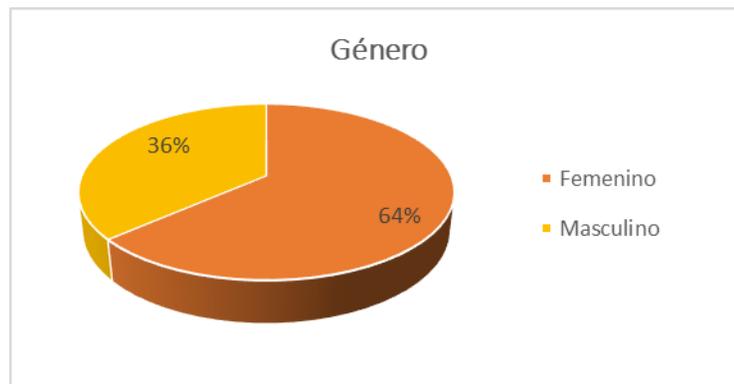
A. Genero

Objetivo: Conocer la cantidad de trabajadores según su género en la organización.

Tabla No. 1

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Femenino	54	64%
Masculino	31	36%
Total	85	100%

Gráfica No. 1



Interpretación: La organización proporciona igualdad de oportunidades tanto para hombres como mujeres, se observa que el mayor número de empleados corresponde al género femenino, al tratarse de un tipo de trabajo que comúnmente requiere mano de obra femenina en la mayoría de sus actividades diarias; aun así, sin dejar de lado las capacidades, destrezas y habilidades del género masculino también cuenta con personal de este género, que aporta beneficios a la empresa.

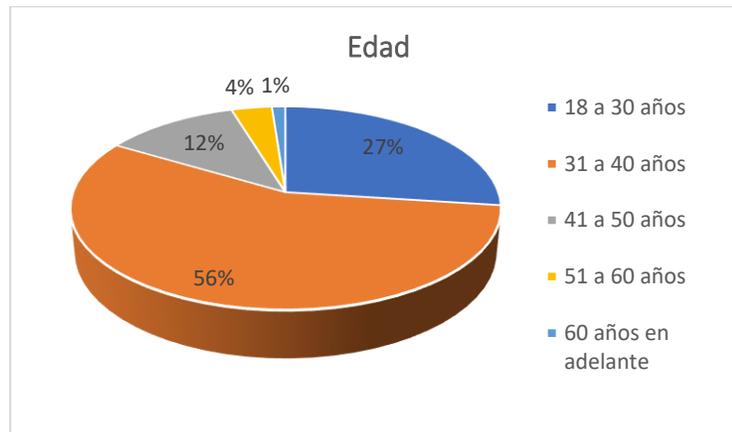
B. Rango de Edad

Objetivo: Identificar el rango de edad donde se encuentra cada uno de los empleados dentro de la organización.

Tabla No. 2

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
18 a 30 años	23	27%
31 a 40 años	48	56%
41 a 50 años	10	12%
51 a 60 años	3	4%
60 años en adelante	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 2



Interpretación: Se determinó que la mayoría del recurso humano con que cuenta la empresa, corresponde al rango entre 31 a 40 años, evidenciando que posee personal con suficiente madurez, experiencia y capacidad productiva para desarrollarse en el ámbito laboral.

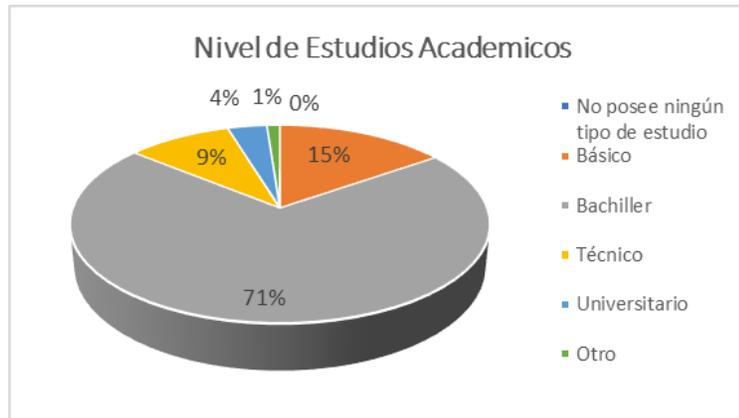
C. Nivel de Estudios Académicos

Objetivo: Conocer el grado de preparación académica que poseen los empleados de la organización.

Tabla No. 3

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
No posee ningún tipo de estudio	0	0%
Básico	13	15%
Bachiller	60	71%
Técnico	8	9%
Universitario	3	4%
Otro	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 3



Interpretación: Se determinó que la mayoría del personal no cuenta con estudios superiores, sino que, son bachilleres, indicando así, que la empresa se enfoca en encontrar trabajadores que estén preparados para ejercer las actividades que se realizan, aunque estos no posean estudios universitarios.

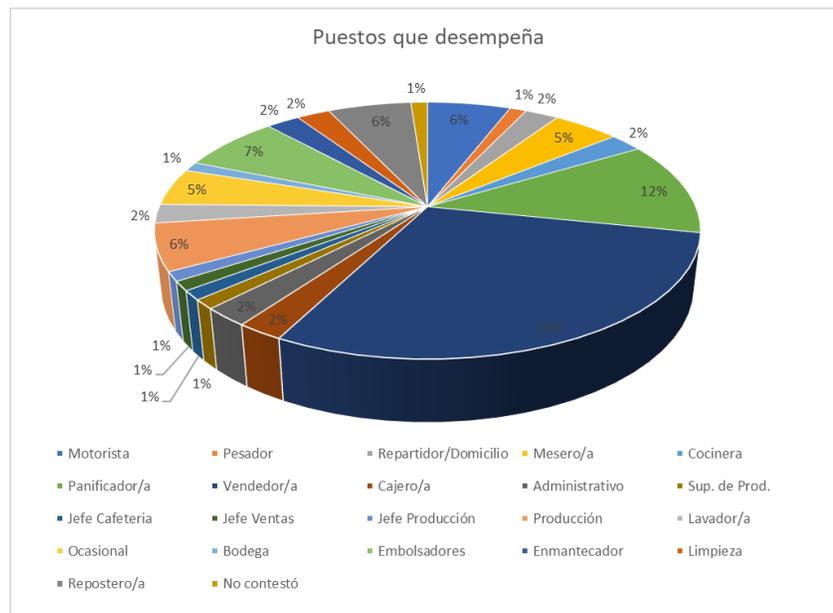
D. Nombre del Puesto que actualmente desempeña

Objetivo: Conocer el puesto de trabajo que desempeñan los empleados de la organización.

Tabla No. 4

Alternativa	Resultado		Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Motorista	5	6%	Jefe Producción	1	1%
Pesador	1	1%	Producción	5	6%
Repartidor/Domicilio	2	2%	Lavador/a	2	2%
Mesero/a	4	5%	Ocasional	4	5%
Cocinera	2	2%	Bodega	1	1%
Panificador/a	10	12%	Embolsadores	6	7%
Vendedor/a	25	29%	Enmantecador	2	2%
Cajero/a	2	2%	Limpieza	2	2%
Administrativo	2	2%	Repostero/a	5	6%
Sup. de Prod.	1	1%	No contestó	1	1%
Jefe Cafeteria	1	1%	Total	85	100%
Jefe Ventas	1	1%			

Gráfica No. 4



Interpretación: Se determinó que la mayor parte del personal está enfocada en el área de ventas, tanto internas como externas, sin embargo, a través de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la empresa cuenta con la cantidad necesaria de recurso humano para distribuir las actividades encaminadas a su buen funcionamiento, es decir, posee una distribución adecuada para cubrir cada puesto de trabajo.

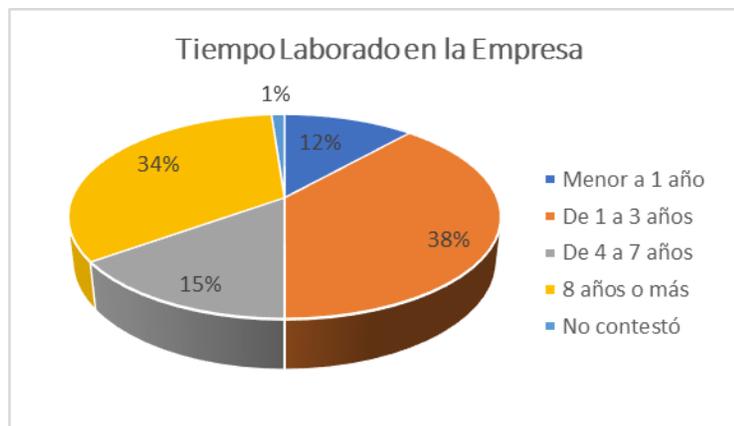
E. Tiempo que tiene laborando en la empresa

Objetivo: Conocer el periodo de tiempo que tiene cada empleado de estar laborando en la organización.

Tabla No. 5

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Menor a 1 año	10	12%
De 1 a 3 años	33	38%
De 4 a 7 años	13	15%
8 años o más	29	34%
No contestó	1	1%
Total	86	100%

Gráfica No. 5



Interpretación: El mayor porcentaje de permanencia laboral corresponde a los empleados que tienen de 1 a 3 años laborando en la empresa, sin embargo, también se puede notar que el rango es muy similar con relación a quienes manifestaron que cuentan con 8 años o más de formar parte de la empresa; esto podría indicar que la organización cuenta con ambiente laboral estable con oportunidades de crecimiento laboral.

DATOS DE CONTENIDO

Pregunta 1: ¿Para usted es importante la existencia y organización de la Unidad de Recursos Humanos dentro de una empresa?

Objetivo: Conocer la relevancia que tiene para los empleados la presencia de una Unidad de Recursos Humanos en la empresa.

Tabla No. 6

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	77	91%
No	8	9%
Total	85	100%

Gráfica No. 6



Interpretación: Se logró comprobar que, la mayoría los empleados consideran que es necesario e importante que exista una Unidad de Recursos Humanos en la empresa, que permita brindar un mayor control y organización de la empresa Negocios Orelca, S.A. de C.V., y así poder generar mayores beneficios con relación a las necesidades de sus empleados.

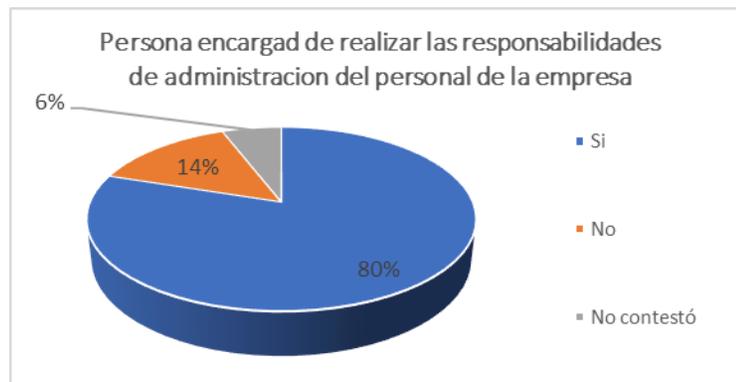
Pregunta 2: ¿Conoce usted a la persona que se encarga de realizar las responsabilidades de la administración del personal de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen quién es la persona que se ha encargado de la gestión del personal en la empresa.

Tabla No. 7

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	68	80%
No	12	14%
No contestó	5	6%
Total	85	100%

Gráfica No. 7



Interpretación: Alrededor de la mitad de los empleados manifiesta en su respuesta, que las personas encargadas de realizar las actividades de Administración del Personal, son “Lic. Cristina de Cañas y Francis Moreno”, sin evidenciar el puesto que estas dos personas ocupan dentro de la empresa. Sin embargo, es de conocimiento que, Lic. Cristina de Cañas es la Gerente General de la organización y la Sra. Francis Moreno es encargada Administrativa. Es así como se pudo constatar que al menos una parte de los empleados indicó que ella era la encargada. Por otra parte, también existe un porcentaje de empleados que no saben quién es la persona responsable de llevar dicho proceso, por lo que estos resultados permiten evidenciar la falta de conocimiento de los mismos hacia tal unidad debido ya que no existe como tal.

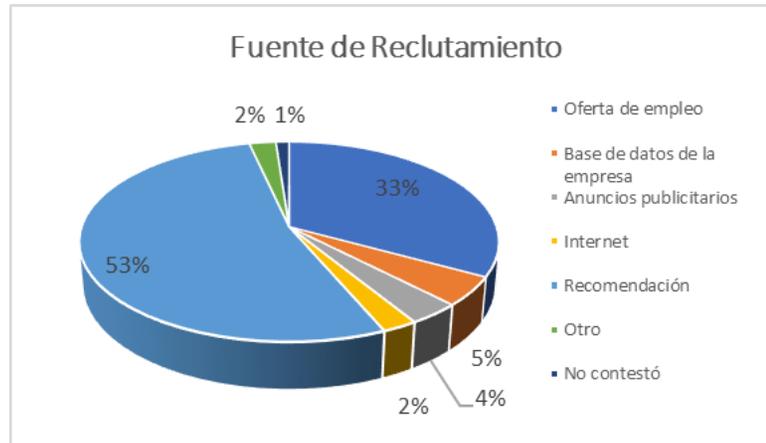
Pregunta 3: ¿A través de cual fuente de reclutamiento fue seleccionado en la empresa?

Objetivo: Determinar cuál es el medio más influyente por el cual la empresa capta el recurso humano.

Tabla No. 8

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Oferta de empleo	28	33%
Base de datos de la empresa	4	5%
Anuncios publicitarios	3	4%
Internet	2	2%
Recomendación	45	53%
Otro	2	2%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 8



Interpretación: La empresa cuenta con diferentes formas para contratar personal necesario para su buen funcionamiento, entre las que se determinó que destacan más, están las recomendaciones por parte de otras personas, y las ofertas de empleo, esta última por parte de la empresa, cuando existe necesidad de cubrir determinadas funciones en sus diferentes áreas.

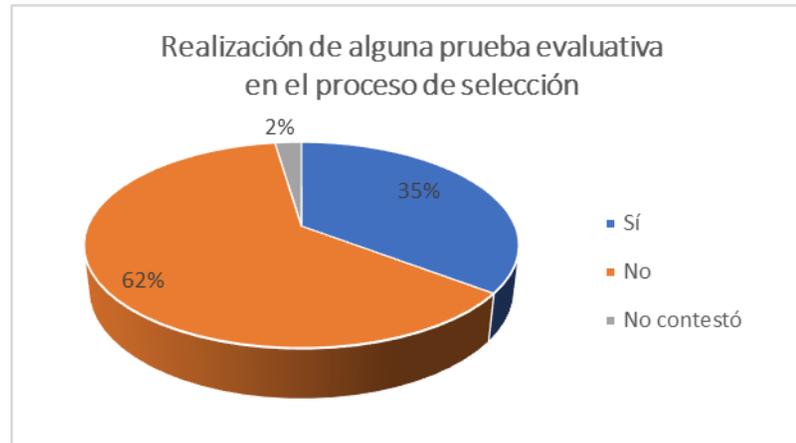
Pregunta 4: ¿La empresa le realizó algún tipo de prueba evaluativa en su proceso de selección?

Objetivo: Conocer si se efectuaron pruebas de evaluación al empleado al ser seleccionado por la empresa.

Tabla No. 9

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	30	35%
No	53	62%
No contestó	2	2%
Total	85	100%

Gráfica No. 9



Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que no se les realizó ningún tipo de prueba evaluativa al momento de ser contratados, pero a la misma vez existe cierta cantidad que representa el 35% del personal que manifestó que a ellos si se les realizó algún tipo de evaluación. Esto podría indicar que la empresa realiza evaluaciones a su personal únicamente cuando lo considera necesario o si se trata de algún puesto de trabajo que lo amerite.

Pregunta 5: Si su respuesta fue “Sí” en la pregunta anterior, ¿Qué tipos de pruebas le realizaron en su proceso de selección? (Puede marcar más de una respuesta).

Objetivo: Identificar cuáles fueron las pruebas de evaluación que se le aplicaron al empleado al ser seleccionado por la empresa.

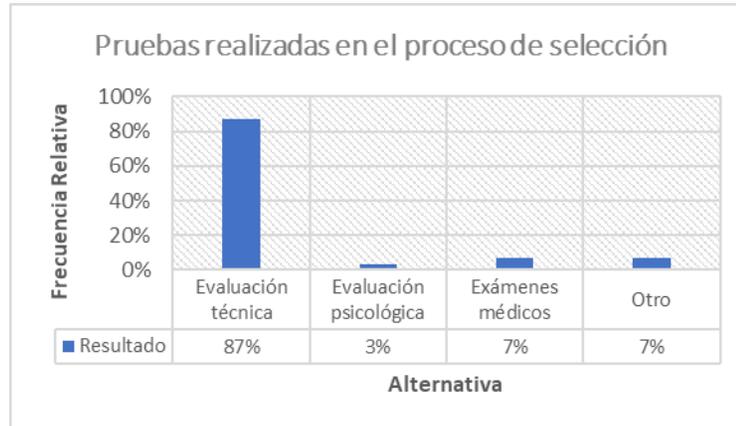
Tabla No. 10

Muestra ocasional:	
n =	30

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Evaluación técnica	26	87%
Evaluación psicológica	1	3%

Exámenes médicos	2	7%
Otro	2	7%

Gráfica No. 10



Interpretación: Dados los resultados de la pregunta anterior, las personas que manifestaron haber pasado por algún tipo de evaluación al momento de ser contratadas, indicaron que, los tipos de evaluaciones que la empresa les realizó fueron en su mayoría, evaluaciones técnicas, que se consideraron oportunas para determinar sus destrezas y habilidades.

Pregunta 6: ¿Le extendió formalmente la empresa algún tipo de contrato legal al momento de contratarlo en su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar si la empresa proporciona un documento legal que asegure la relación formal entre el empleado y su puesto de trabajo.

Tabla No. 11

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	79	93%
No	4	5%

No contestó	2	2%
Total	85	100%

Gráfica No. 11



Interpretación: Se logró constatar que Negocios Orelca, S.A. de C.V. Sí brinda contrataciones legales a las personas que ingresan a trabajar en su empresa, sin embargo, el 5% indicó que no se les extendió un contrato legal, lo que supone que este pequeño porcentaje se trate de empleados ocasionales a los que se les considere innecesario extender un contrato debido a que su permanencia dentro de la organización no es fija, embargo, lo ideal es tener por escrito los derechos y obligaciones de ambas partes para conocerlos mejor y enviar una copia al ministerio de trabajo para efectos legales.

Pregunta 7: ¿En el momento en que fue contratado se le brindó información acerca de aspectos como: Salario, Prestaciones, Horarios, Políticas, Normas, etc.; de la empresa?

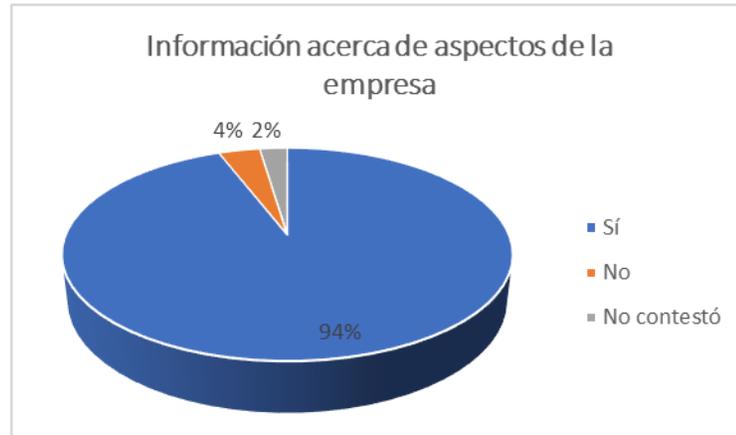
Objetivo: Determinar si a los empleados se les proporciona la información general respecto a las condiciones laborales que ha establecido la empresa.

Tabla No. 12

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)

Sí	80	94%
No	3	4%
No contestó	2	2%
Total	85	100%

Gráfica No. 12



Interpretación: Se determinó mediante las respuestas proporcionadas por los empleados; que a casi todos se les proporcionó la información respecto a salarios, prestaciones, horarios, políticas, y normas de la empresa; pero aun así hubo tres personas que indicaron no haber recibido este tipo de información. Esto podría indicar dos escenarios, el primero, que para estas personas la empresa no proporcionó dicha información debido a que no lo consideró necesario; o como segunda suposición, se cree que la empresa si les proporcionó la información en cuestión, pero estos en su misma inquietud por comenzar a trabajar no prestaron la debida atención en su momento.

Pregunta 8: ¿Recibió inducción al momento de incorporarse a su puesto de trabajo?

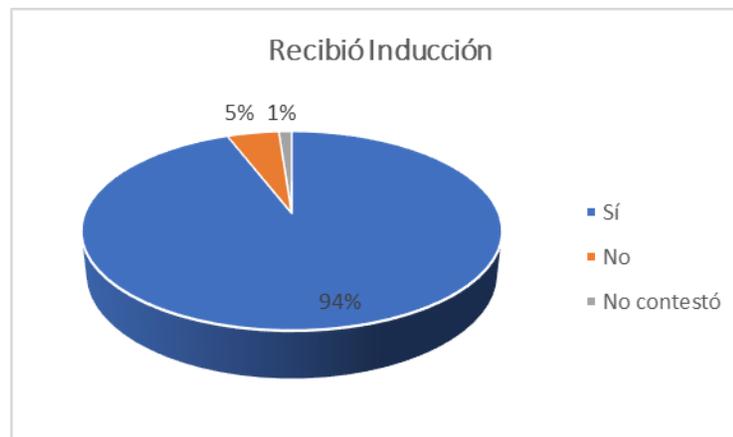
Objetivo: Conocer si al empleado se le proporcionó la debida introducción sobre su puesto de trabajo.

Tabla No. 13

Alternativa	Resultado	

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	80	94%
No	4	5%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 13



Interpretación: Recibir inducción adecuada es esencial en todo tipo de empresa para preparar al trabajador e inducirlo a la mejor realización de sus actividades, es así como se pudo comprobar que el 94% de los empleados de Negocios Orelca S.A. de C.V., indicó sí haber recibido inducción al momento de incorporarse a realizar su trabajo, sin embargo, también hubo empleados que manifestaron no haber recibido ningún tipo de inducción. Al tratarse de un porcentaje tan mínimo, como lo es el 5%, se podría concluir que la razón de esto pudo deberse a que el tipo de trabajo que dichas personas iban a realizar, no requería mayor inducción para ser realizado.

Pregunta 9: Si su respuesta fue “Sí” en la pregunta anterior, ¿Quién fue la persona encargada de brindarle dicha inducción?

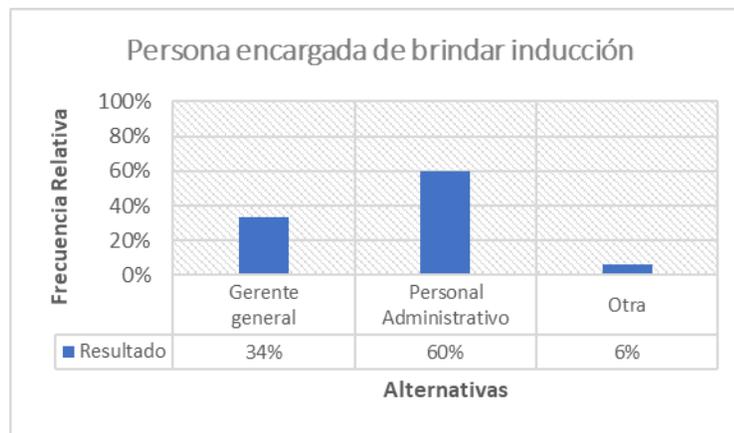
Objetivo: Identificar quién es la persona que se ha encargado de la orientación de los empleados a sus puestos de trabajo.

Tabla No. 14

Muestra ocasional:	
n =	80

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Gerente general	27	34%
Personal Administrativo	48	60%
Otra	5	6%

Gráfica No. 14



Interpretación: Con relación a las personas que en la pregunta anterior indicaron sí haber recibido inducción hacia la realización de sus actividades dentro de la empresa, se determinó que quien se encarga de brindarles dicha inducción es el personal administrativo junto a la Gerente General. Cabe mencionar que, en este caso, existió un 5% de los empleados que indicó que “Otros” se encargaron de brindar su inducción, correspondiendo este porcentaje a jefes de área, cocineros y lavadores, según el puesto.

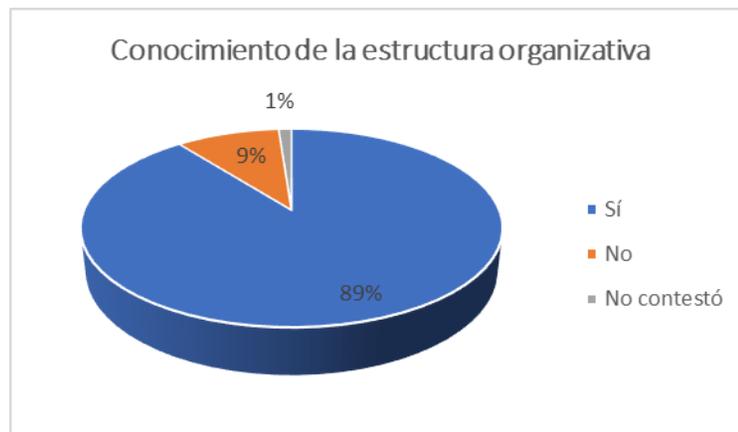
Pregunta 10: ¿Se le dio a conocer a usted acerca de la estructura organizativa (posiciones y relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo) de la empresa Negocios Orelca S.A. de C.V.?

Objetivo: Determinar si el empleado tiene conocimiento de los grados de autoridad y relaciones de los diferentes puestos de trabajo en la empresa.

Tabla No. 15

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	76	89%
No	8	9%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 15



Interpretación: Se evidenció que a la mayoría de los empleados se les dio a conocer información acerca de las posiciones jerárquicas dentro de la empresa, pero aun así existe un 8% de los empleados, que manifestó no haber recibido tal información. Es muy importante que los empleados conozcan los distintos niveles de subordinación y mando

de la empresa basándose en la responsabilidad y el poder de decisión de las personas que forman parte de cada altura jerárquica.

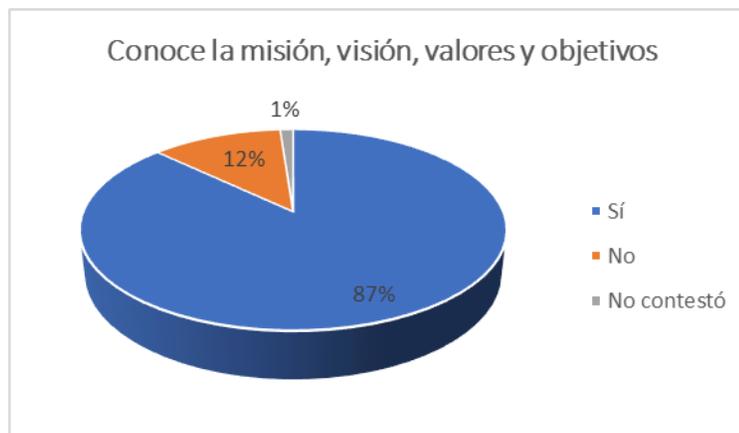
Pregunta 11: ¿Se le dio a conocer personalmente la misión, visión, valores y objetivos que persigue la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados cumplen sus roles, basándose en la filosofía de la empresa.

Tabla No. 16

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	74	87%
No	10	12%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 16



Interpretación: A través de los resultados obtenidos, se logró comprobar que la mayoría de los empleados confirmó haber recibido información acerca de las generalidades de la empresa, sin embargo, como en las preguntas anteriores, siempre existe un porcentaje que

manifiesta no haber recibido tal información. Estos elementos deben formar parte del conocimiento del personal, ya que, si el trabajador desconoce esto, no podrá aportar mucho para el logro de objetivos personales y empresariales.

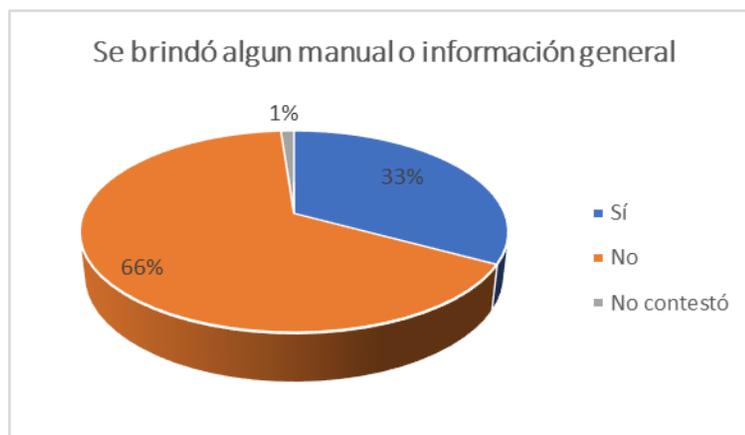
Pregunta 12: ¿Se le brindó algún manual de bienvenida o documento inductivo conteniendo información general (historia, misión, visión, productos, estructura organizativa, reglamento interno, etc.) de la empresa?

Objetivo: Conocer si se le proporciona al personal recién contratado, un detalle escrito de las generalidades de la empresa.

Tabla No. 17

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	28	33%
No	56	66%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 17



Interpretación: En este caso se recopiló mayormente información que deja en evidencia, al obtener un alto porcentaje de respuestas negativas, que la empresa no proporciona a sus empleados ningún tipo de documento que contenga la información general de la organización. Sin embargo, hay un 33% que manifiesta si haber recibido tal documento. Esto permite deducir que probablemente la empresa proporcionó esta información durante determinado tiempo, pero posteriormente no continuó haciéndolo.

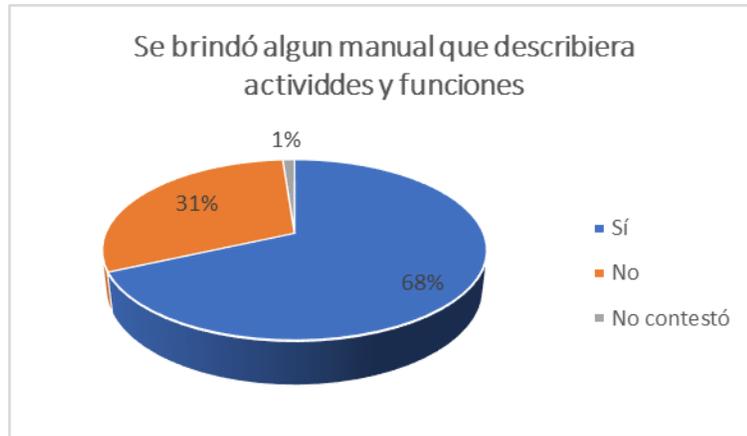
Pregunta 13: ¿Se le brindó algún manual de descripciones, ficha u hoja técnica que describiera las actividades que le corresponde desempeñar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si en la empresa se le proporciona al personal recién contratado, un detalle escrito de las actividades que desempeñará en su puesto de trabajo.

Tabla No. 18

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	58	68%
No	26	31%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 18



Interpretación: Se puede observar que, al igual que la pregunta anterior, un porcentaje manifiesta haber recibido manual de inducción y otro manifiesta que no. Esto también puede indicar que la empresa se encuentra deficiente en cuanto a la facilitación y suministro de información importante hacia todo su personal.

Pregunta 14: Si su respuesta fue “No” en la pregunta N°13, ¿Le gustaría que se le brinde un manual que describa las actividades que le corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: Investigar el grado de importancia que tiene para el personal de la empresa, que se le proporcione un documento que contenga la descripción de las actividades que le corresponden.

Tabla No. 19

Muestra ocasional:	
n =	26

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	25	96%
No	1	4%

Gráfica No. 19



Interpretación: Con respecto a los resultados obtenidos se puede confirmar la necesidad de proporcionar los manuales de descripción de puestos en donde se indiquen las políticas y procedimientos que cada empleado tiene que seguir de acuerdo al puesto que desempeña, porque actualmente la empresa se encuentra deficiente en cuanto a proporcionar este tipo de documento a todos sus empleados, lo que indica que todo el proceso es realizado por órdenes verbales.

Pregunta 15: Si su respuesta fue “Sí” en la pregunta N°13, ¿Qué tan comprensibles eran las descripciones de las actividades?

Objetivo: Determinar la calidad de las descripciones de las actividades que se les brinda a los empleados.

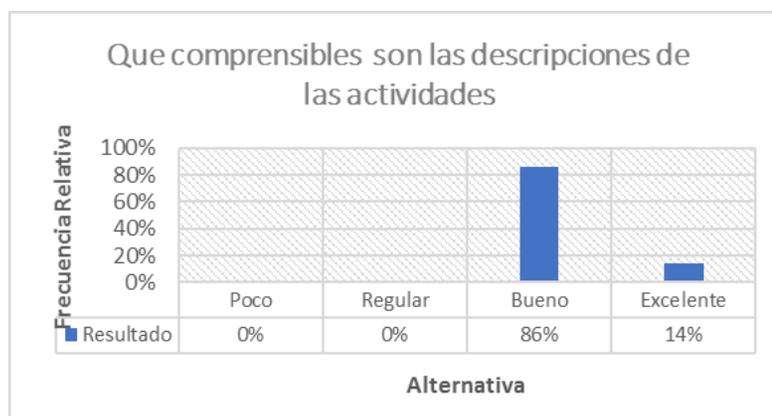
Tabla No. 20

Muestra ocasional:	
n =	58

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Poco	0	0%

Regular	0	0%
Bueno	50	86%
Excelente	8	14%

Gráfica No. 20



Interpretación: De acuerdo al porcentaje de empleados que indicaron que, si habían recibido algún tipo de manual de descripciones de puestos, se determinó que este documento era “comprensiblemente bueno”, por lo que se evidencia que es necesario que se les haga llegar a todos los empleados de la organización.

Pregunta 16: ¿Recibe algún tipo de incentivo o prestación (adicional a las de ley) que le motive a mejorar su desempeño laboral?

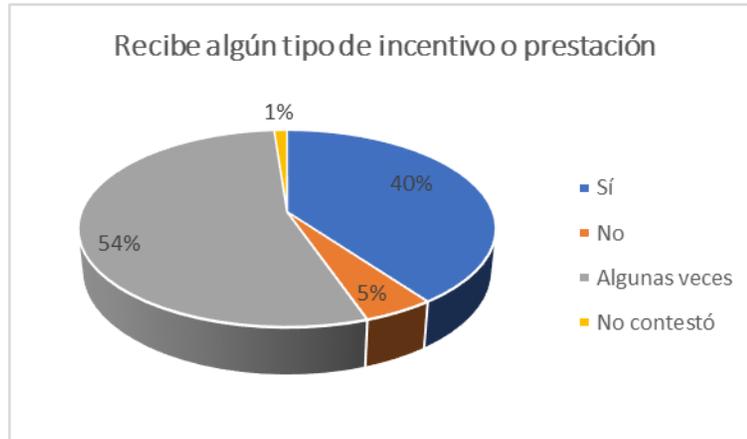
Objetivo: Investigar si la empresa proporciona incentivos para motivar a los empleados.

Tabla No. 21

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	34	40%
No	4	5%
Algunas veces	46	54%
No contestó	1	1%

Total	85	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfica No. 21



Interpretación: La mayoría del personal manifestó que sí reciben algún tipo de incentivo y otro indicó que ocasionalmente, demostrando que sí se da este tipo de beneficio a los empleados, ya sea de manera constante u ocasional. El tener este tipo de política de reconocimiento dentro la entidad podría aumentar la productividad, el desempeño laboral y elevar la estima de los empleados que laboran para la empresa Negocios Orelca, S.A. de C.V.

Pregunta 17: Si su respuesta fue “Sí” o “Algunas veces” en la pregunta anterior, ¿Qué tipos de incentivos que recibe? (Puede indicar más de una opción).

Objetivo: Conocer los tipos de incentivos que proporciona la empresa a sus empleados.

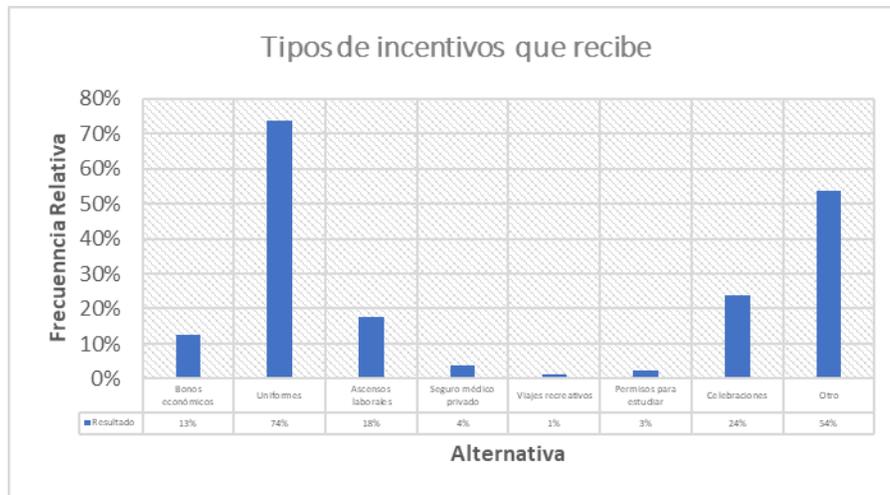
Tabla No. 22

Muestra ocasional:	
n =	80

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)

Bonos económicos	10	13%
Uniformes	59	74%
Ascensos laborales	14	18%
Seguro médico privado	3	4%
Viajes recreativos	1	1%
Permisos para estudiar	2	3%
Celebraciones	19	24%
Otro	43	54%

Gráfica No. 22



Interpretación: Entre los incentivos que la empresa brinda a sus colaboradores se destacan los siguientes: Siendo el principal los Uniformes, seguidamente de Ascensos laborales, Bonos económicos y finalmente Celebraciones, las cuales se pueden unir con las respuestas de la alternativa “Otro” ya que en este apartado los empleados manifestaron que se les proporcionaba un pastel el día de su cumpleaños y una ración de café con pan gratis todos los días.

Pregunta 18: ¿Tiene conocimiento si la empresa posee un plan o programa de seguridad y salud ocupacional para los empleados en caso de accidentes laborales o enfermedades?

Objetivo: Determinar si la empresa se encuentra preparada para enfrentar diferentes riesgos laborales que puedan surgir.

Tabla No. 23

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	80	94%
No	4	5%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 23



Interpretación: La mayoría de los colaboradores de Negocios Orelca, indicó que sí tienen conocimiento de que la empresa posea un plan o programa de seguridad y salud ocupacional, pero, tomando en cuenta que siempre existe un porcentaje, aunque bajo, de personas que no tienen conocimiento del mismo; es necesario que la empresa busque alternativas para transmitir de manera constante u ocasional este tipo de información ya que es importante que todo el personal maneje esta información, a efectos de poder prevenir y mantenerse alerta ante cualquier tipo de emergencia laboral.

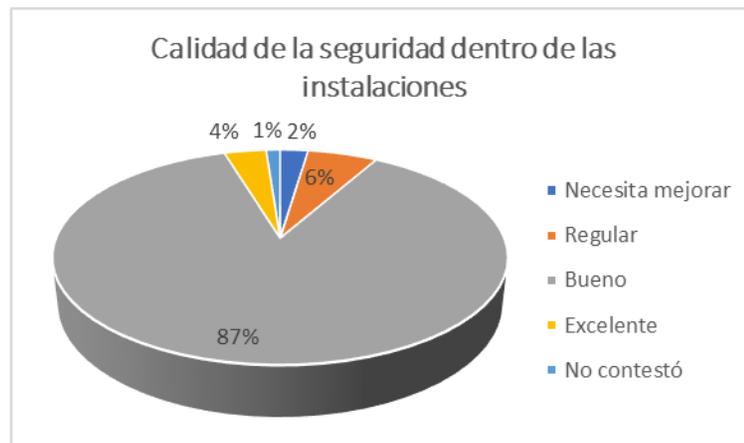
Pregunta 19: ¿Cómo considera la calidad de la seguridad dentro de las instalaciones dónde usted se encuentra laborando?

Objetivo: Determinar el grado de confianza que perciben los empleados sobre las instalaciones en las que se encuentran trabajando.

Tabla No. 24

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Necesita mejorar	2	2%
Regular	5	6%
Bueno	74	87%
Excelente	3	4%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 24



Interpretación: Se puede confirmar que el personal considera que la empresa cuenta con una buena calidad en cuanto a la seguridad que existe dentro de las instalaciones. Es importante que los empleados se sientan seguros en su espacio de trabajo, ya que esto

permite que se enfoquen más en realizar de la mejor manera posible sus actividades diarias y no pensar en que esto pueda perjudicarles su salud física y emocional.

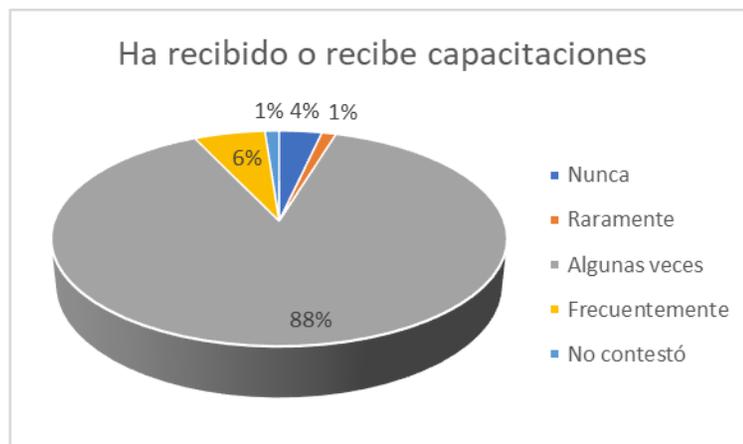
Pregunta 20: Para lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo, ¿Ha recibido o recibe capacitaciones de parte de la empresa?

Objetivo: Conocer si en la empresa tienen programas establecidos para capacitar al personal.

Tabla No. 25

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Nunca	3	4%
Raramente	1	1%
Algunas veces	75	88%
Frecuentemente	5	6%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 25



Interpretación: El 88% de los empleados indicó que recibe “algunas veces” capacitaciones por parte de la empresa. Es importante mencionar que la entidad no cuenta

con una política de capacitación y mucho menos el plan de capacitación, ya que la Gerente General, Lic. Cristina de Cañas, comentó que la entidad que les brinda capacitaciones a los empleados es CDMYPE e INSAFORP, por lo que será necesario proponer la implementación de las políticas y planes de capacitación dentro de la empresa, ya que esto vendría a contribuir en el tener un personal más eficiente, con habilidades y capacidades que se adapten a los cambios actuales.

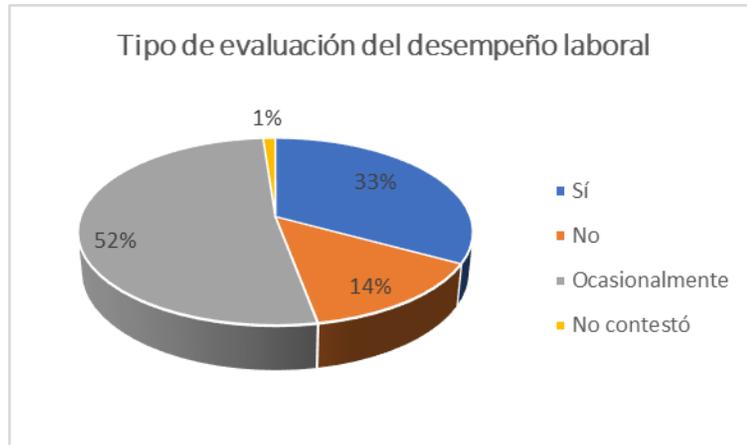
Pregunta 21: En relación al desarrollo laboral de la empresa, ¿Se le aplica algún tipo de evaluación de su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar si la empresa se enfoca en el desarrollo y crecimiento laboral de su personal, efectuando evaluaciones de desempeño laboral.

Tabla No. 26

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	28	33%
No	12	14%
Ocasionalmente	44	52%
No contestó	1	1%
Total	85	100%

Gráfica No. 26



Interpretación: Es importante realizar evaluaciones de desempeño laboral que puedan demostrar el rendimiento de los empleados, en este caso, se determinó que la organización sí realiza este tipo de evaluación a sus colaboradores, ya sea de manera frecuente u ocasional. También se observó que el 12% no recibe este tipo de evaluación, por lo que será necesario recomendar a la empresa, realizar de manera equitativa sus próximas evaluaciones.

Pregunta 22: Si su respuesta fue “Sí” u “Ocasionalmente” en la pregunta anterior, ¿Con qué frecuencia se realizan dichas evaluaciones?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia se realizan evaluaciones del desempeño en la empresa.

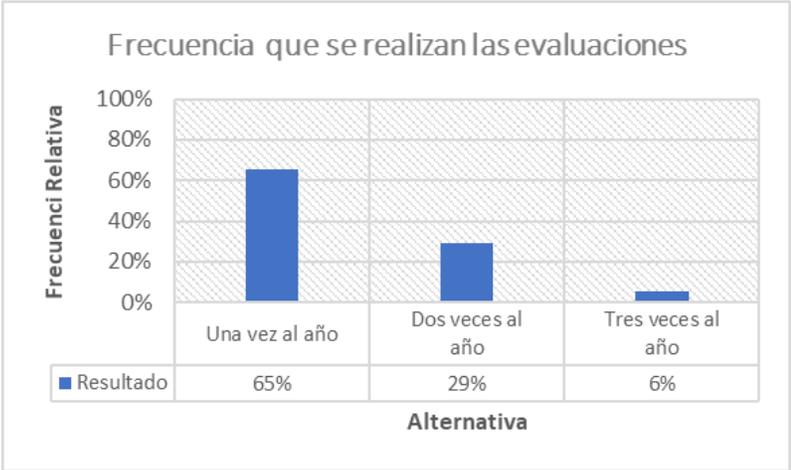
Tabla No. 27

Muestra ocasional:	
n =	72

Alternativa	Resultado	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Una vez al año	47	65%
Dos veces al año	21	29%

Tres veces al año	4	6%
-------------------	---	----

Gráfica No. 27



Interpretación: De acuerdo a los empleados que respondieron que sí les realizan evaluaciones de desempeño, indicaron que estas se le efectúan mayormente una vez al año, mientras que otra parte indicó que en su caso las realizan dos veces al año; y una minoría manifestó que las llevan a cabo tres veces al año. Esta variación dependerá seguramente del tipo de trabajo que desempeña cada empleado de la empresa.

ANEXO N°3

**Guía de entrevista dirigida a la
Gerente General de la empresa
“Negocios Orelca S.A de C.V.”**



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



Guía de entrevista dirigida a la Gerente General de la empresa “Negocios Orelca S.A de C.V.”, quien desempeña sus labores en el establecimiento “Panadería Orellana”, ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes en calidad de egresados de la Universidad de El Salvador, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Esperamos y agradecemos su participación respondiendo a las siguientes preguntas relacionadas a la creación y organización de la Unidad de Recursos Humanos para la empresa “Negocios Orelca S.A. de C.V.”. El uso de la información recopilada será estrictamente para fines académicos y será manejada de forma confidencial.

Objetivo de la entrevista: Recolectar datos e información que permita conocer la situación actual dentro de la organización ante la ausencia de organización de una Unidad de Recursos Humanos.

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales se le pide contestar de manera objetiva y clara, de acuerdo a su percepción sobre la situación actual dentro de la empresa.

1. **¿Considera necesaria la organización de una Unidad de Recursos Humanos para la empresa? ¿Por qué?**
2. **¿Cuáles han sido las limitantes que han impedido la organización de una Unidad de Recursos Humanos?**
3. **¿Quién es el encargado de las funciones de gestión del Recurso Humano dentro de la empresa?**
4. **¿Qué tipo de problemas u obstáculos se presentan al no contar con una Unidad de Recursos Humanos propiamente?**

5. **¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa al momento de cubrir puestos vacantes?**
6. **De todas esas fuentes, ¿Cuál es la que genera mayor incorporación de personal nuevo a la institución?**
7. **¿Qué tipos de pruebas evaluativas realizan a los aspirantes seleccionados?**
8. **¿Quién se encarga de brindar la inducción al puesto de trabajo del personal contratado?**
9. **¿De qué forma se realiza dicha inducción?**
10. **¿Se utilizan manuales, fichas, documentos o algún otro tipo de recurso para llevar a cabo la inducción?**
11. **Desde su punto de vista, ¿Cuánto tiempo en promedio ha observado que les toma a los nuevos empleados adaptarse al ambiente laboral y la realización de sus funciones?**
12. **¿Existe algún manual o documento que describa el perfil, actividades, funciones, personal y/o equipo a cargo de los puestos de trabajo?**
13. **¿En la empresa se les proporciona incentivos y prestaciones adicionales a las de ley a los empleados?**
14. **¿Qué tipo de medidas se toman en consideración para el cumplimiento de la seguridad y salud ocupacional, tanto para empleados como para el producto que se elabora?**
15. **¿Actualmente hay algún tipo de recurso, reglamento o normativa que regule la seguridad e higiene del área de producción?**
16. **¿Se les realizan capacitaciones a los empleados?**
17. **¿Con qué frecuencia y quién es el encargado de impartir las capacitaciones?**
18. **¿De qué manera se realizan las capacitaciones?**
19. **¿Se les realizan evaluaciones sobre el desempeño a los empleados?**
20. **¿Quién se encarga de realizar las evaluaciones y con qué frecuencia?**

ANEXO N°4

**Resultados de la entrevista dirigida a
la Gerente General de la empresa
“Negocios Orelca S.A de C.V.”**

1. ¿Considera necesaria la organización de una Unidad de Recursos Humanos para la empresa? ¿Por qué?

“Si la considero necesaria, porque ya no es una microempresa, sino que ya vamos creciendo, ya llevamos 85 empleados y se nos hace aún más difícil estar con tantas actividades y también dedicarse al área de recursos humanos a la vez.”

2. ¿Cuáles han sido las limitantes que han impedido la organización de una Unidad de Recursos Humanos?

“Quizá ahorita, porque estamos creciendo, entonces la cuestión monetaria es la que nos impide ahorita tener una organización de recursos humanos, pero a medida vayamos viendo pues la necesidad creo que va a ser justo ya ponerla, aunque se tenga que hacer otras contrataciones extras.”

3. ¿Quién es el encargado de las funciones de gestión del Recurso Humano dentro de la empresa?

“Esta una compañera en el área de administración que se llama Francis y yo.”

4. ¿Qué tipo de problemas u obstáculos se presentan al no contar con una Unidad de Recursos Humanos propiamente?

“Los problemas que se presentan es que a veces no se perfilan bien a los candidatos, o la selección cuesta un poco más porque no tenemos pruebas psicológicas que determinen si esa persona esta apta o capaz para desarrollar el puesto.”

5. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa al momento de cubrir puestos vacantes?

“La primera es la promoción interna, primero se busca internamente si hay alguien que pueda cubrir esa vacante y sino pues, a través del ministerio de trabajo o de la bolsa de trabajo de la alcaldía de Sensuntepeque o de Guacotecti, ese es la promoción o sino, si ya es demasiado que nos cuesta mucho identificar candidatos lo ponemos en el Facebook.”

6. De todas esas fuentes, ¿Cuál es la que genera mayor incorporación de personal nuevo a la institución?

“El Ministerio de Trabajo, es una de las fuentes que está como más a la mano de las necesidades y nos abocamos a ellos porque ellos ya nos dan al personal evaluado, con los diferentes exámenes, como el psicológico, de aptitudes o también el psicométrico.”

7. ¿Qué tipos de pruebas evaluativas realizan a los aspirantes seleccionados?

“Fíjese que no tenemos ninguna prueba ahorita, más que quizá de todos los que han ingresado a la única que mandaron a hacer pruebas fue a mi a través de una empresa, fue cuando yo estuve concursando para esta plaza (Gerente) porque fue una empresa ‘Outsourcing’ (Externalización) que hizo todo ese proceso, pero de ahí a los demás solo entrevista.”

8. ¿Quién se encarga de brindar la inducción al puesto de trabajo del personal contratado?

“Fíjese que yo me encargo, pero ahora estoy metiendo también a cada jefe de área para que ellos vean también, antes les llamaba y hacia todo el proceso ‘mire, aquí tenemos a la persona que necesitamos’; ahora no, ahora lo que hago es ‘mire, jefe de sala de ventas, venga, veamos cómo es esta persona, evaluémosla’ así en cuanto a entrevista nada más, veamos la experiencia que trae, sino trae pues ni modo, y si no sigamos buscando a través de los diferentes medios como les dije.”

9. ¿De qué forma se realiza dicha inducción?

“Fíjese que primero le hacemos el día que llega como una visión general de lo que es la empresa, le leemos visión, misión, valores, le decimos como queremos que trabaje, como queremos que llegue, en resumen todas las normas de salud que nos exige la ley y luego lo ponemos con el jefe que le enseña toda la empresa, le enseña a su personal, lo que va a estar haciendo, las funciones, porque cuando está en la entrevista le leemos cual es la descripción del puesto que queremos, porque si ya paso la entrevista es porque sí nos ha

interesado el candidato, ya después se le dice va a estar con ella una semana y va a estar aprendiendo ya después de esa semana, la dejamos, no sola, pero ya desempeñado las funciones durante una semana más, a ver como se desenvuelve, si es en la zona de sala de venta, si es en ruta le damos 15 días de aprendizaje con un compañero, pero siempre con el acompañamiento de alguien de la empresa.”

Entrevistador: ¿y cuando son de producción?

“Cuando es de producción es diferente, porque los ponemos hasta que ya puedan hacer el producto que más o menos tarda como unos 2 meses que ellos solitos hagan las cosas y que distingan las clases de masas, porque hay clases de masas que tienen el mismo nombre, para distintos panes de diferentes áreas, por ejemplo hay una que se llama ‘semitilla’ y esa ‘semitilla’ es diferente de la sala de ventas con la de ventas externas, entonces ellos deben de diferenciar que tipo de masa es la que se utiliza para cada ‘semitilla’, aunque se llaman igual, más que todo producción lleva más adiestramiento, más tiempo de aprender, porque hace figuritas; como la empresa casi el 80% es artesanal, no es industrializada, lo que tenemos industrializado es el pan francés, las ‘salporitas’ que son medio industrializadas porque es la mitad máquina y la mitad manual y el tostado que también es mitad máquina, mitad manual, así que se puede decir que un 80% nada más estamos así, es lo que se espera ahorita, meter todas las normas e industrializar más la empresa, este es plan a futuro.”

10. ¿Se utilizan manuales, fichas, documentos o algún otro tipo de recurso para llevar a cabo la inducción?

“Sí, yo los acostumbro desde que el primer día que llegan, aunque la cultura influye mucho, porque si uno viene de una empresa que está como más posicionada en un mercado y tiene diferentes normas de contratación se mira que la persona es más perspectiva, por ejemplo yo me leí un montón de manuales para entrar y me decían ‘ahí está el manual’ venia yo y lo leía, y ahora con los niños nuevos, vengo y me siento y les comienzo a leer yo el manual, porque si no ellos solo lo ojean y nadie ve nada, lo que hago es que tenemos un manual descriptor de puesto o perfil del puesto, le comienzo a

decir que estas son descripciones de su puesto, y se va a desempeñar así, ahora vamos a ver la misión, la visión, vamos a ver el plan de proyecto de la empresa, lo que queremos hacer en cada área, pero créame que están tan desesperados que están como ‘¿ya va terminar?’ o sea no hay alguien que de verdad les diga, ‘hoy va a estar con ella 3 días porque va a estar en la inducción, va a conocer la empresa’, ahora otro día le van a hacer todas sus cosas de identificación, de uniforme y todo los demás, e incluso hasta para el seguro social nosotros lo tramitamos, por eso le digo que son 2 modelos diferentes, alguien que ya ha trabajado en una empresa y acostumbrado al personal que sepa que la panadería es una empresa grande ya, ya no es una tienda, un negocio pequeño, no por discriminar, sino para que vean el grado de estructura y de organización y de compromiso que tiene que tener uno al trabajar aquí.”

11. Desde su punto de vista, ¿Cuánto tiempo en promedio ha observado que les toma a los nuevos empleados adaptarse al ambiente laboral y la realización de sus funciones?

“Adaptarse al ambiente laboral según las áreas, por ejemplo:

Sala de ventas 15 días, y ya saben, porque ya se saben el precio, nombres porque hay 84 productos en el cual ya deben de distinguir el nombre y precio.

En producción, casi 2 meses, porque son figurita, mire la masa hoy se hace así, aunque hoy tenemos un amasador, pero si el amasador no llega un día porque está incapacitado, tienen que saber cómo hacer la masa y antes la figura de amasador no existía, cada señora hacia su masa y después el producto y ¿Qué pasaba? Se peleaban entre ellas, ‘mira, no me presta la maquina’ entonces en todo ese ‘dime, que te diré’, perdían su media hora, ‘mejor me voy para abajo a hacer no sé qué’ o ‘al baño’, ‘cambiarme o lavarme las manos porque todas las máquinas están ocupadas’ y a veces metían 2 de la misma masa y la masa hay que tenerle un cuidado porque si no se crece o pierden su consistencia, entonces ahora ya se tiene a un amasador que ya saben, ‘ah! niña fulanita viene a las 3 de la mañana, voy a sacar la masa de ella primero’; ‘ah! la otra me da tiempo de hacer la otra masa porque aún tiene esta masa de salporitas o salpor’, por ejemplo, ‘y todavía le hace falta hacer’ y cosas

así, el mide el tiempo, pero antes no se media en ese tiempo y las señoras salían un poco más tarde.”

Entrevistador: “¿y solo un puesto de amasador tienen?”

“Si, de amasador solo uno, porque como, aunque hayan 84 pero a veces están con las masas madre, la masas madres significa que nos sirven para muchas cosas, y a veces sólo cambia la forma en la que se hace el pan, pero también, solo se tiene uno porque no estamos hablando que se hacen 2 libras, sino que en las batidoras van un peso total de 120 libras, entonces ahí corta la masa y la reparte a cada una de los que tenga que hacer, por eso solo hay un amasador, por el momento, pero ahorita si tenemos la parte del tostado que ahí si necesitamos a otra persona amasando porque son producciones continuas, porque conlleva el proceso de industrialización, porque lo que hace todas en una mañana en una jornada, esa máquina lo saca en 4 horas, saca seis mil unidades mínimas diarias, pero ahorita no tenemos otro amasador por eso, porque se nos acaba de arruinar la otra máquina, cuando ya estábamos bien en el proceso porque no teníamos pan tostado y ya lo implementamos, se nos arruina la máquina, entonces eso es lo que ha parado ahorita que no hayan 2 amasadores.”

Entrevistador: “¿en sustitución de la máquina, o un temporal?”

“Quizá ya no quedaría temporal, sino que ya algo fijo, pero porque se ha arruinado la maquina ahorita no hay 2 amasadores, se necesita otro amasador porque la maquina esa es continuo el proceso, no para, entonces debe de tener ya lista la máquina para echar más y más y más, entonces el que está haciendo toda la masa de las señoras, no da abasto como para hacer otros 10 sacos más al mismo tiempo.”

12. ¿Existe algún manual o documento que describa el perfil, actividades, funciones, personal y/o equipo a cargo de los puestos de trabajo?

“Sí, Manual descriptor de puestos y perfil de puestos.”

Entrevistador: “¿solamente esos 2?”

“Sí, en cuanto a recursos humanos.”

Entrevistador: “¿de otro tipo no tiene?”

“Como no, tenemos manual de servicio al cliente, manual de salud ocupacional, manual de ventas.”

13. ¿En la empresa se les proporciona incentivos y prestaciones adicionales a las de ley a los empleados?

“Sí, tenemos además de las prestaciones de ley tenemos \$0.25 de francés, de pan dulce y café gratis todo el día, 10% de descuento en alimentación adentro de la empresa, un pastel cuando cumple años, y también tenemos por ejemplo, si alguien tiene buena conducta, hace caso a todas las direcciones que se les da, cada mes rifamos un día libre, en cada área, ‘mire usted por ser buen empleado, váyase un día libre, dígame que día lo quiere’ y ahí aprovecha la gente, pues ‘mire, yo tengo día libre el lunes, entonces quiero también martes’ ‘vaya está bien, váyase a descansar porque se lo merece’.”

14. ¿Qué tipo de medidas se toman en consideración para el cumplimiento de la seguridad y salud ocupacional, tanto para empleados como para el producto que se elabora?

“Fíjese que para el producto que laboramos tenemos las prácticas de manufactura, pedimos que no vayan con aretes, pulseras, anillos porque se puede hacer un desprendimiento y puede caer, ya sea en el pan y no solo en el pan, sino también en la alimentación, en la comida, y en cuanto a nosotros tenemos las rampas adecuadas, la señalización, lugares de evacuación, todo lo que es eléctrico está protegido, de salud ocupacional pues eso, saben cómo evacuar si hay un desastre natural, si hay incendios, inundaciones, terremotos y también pues está protegida toda la planta por si pasa algo, tenemos el respaldo de un seguro que vela de toda la planta.”

15. ¿Actualmente hay algún tipo de recurso, reglamento o normativa que regule la seguridad e higiene del área de producción?

“Sí, contamos con las prácticas de manufactura, el manual de salud ocupacional.”

16. ¿Se les realizan capacitaciones a los empleados?

“Fíjese que después de que apareció lo del COVID han sido pocas, pero antes se tenían capacitaciones de trabajo en equipo, después de lo del COVID, han sido solo charlas para sectores, por ejemplo, solo nos reunimos con ciertas áreas, así con espacios bastante abiertos, pero ya para toda la empresa después de esto, no.”

17. ¿Con qué frecuencia y quién es el encargado de impartir las capacitaciones?

“Siempre se han estado realizando.

Estamos trabajando bastante con CDMYPE e INSAFORP, antes de la pandemia, íbamos a charlas con INSAFORP, y ahora con CDMYPE, a mí, me capacitan todos los jueves de todas las semanas y esa capacitación se les pasa a los jefes de área en las diferentes reuniones, aunque sea un ratito, una charla de unos 10 minutos de lo aprendido, se les pasa.”

Entrevistador: “¿Usted les pasa la información a los jefes, y ellos a los empleados?”

“Sí.”

Entrevistador: “Las capacitaciones que se le dan a los de pastelería ¿Quién se encarga?”

“Las imparte PURATOS, DURANGO a los de pastelería, y a los de producción se las da MOLSA principalmente, antes teníamos otros, pero ahora ya solamente nos hemos quedado con ellos.”

Entrevistador: “Como mencionó, que depende por cada área, son diferentes y no es lo mismo para todos ¿verdad?”

“No, se tomó esa medida por las medidas de seguridad, por lo que viene otra ola de COVID-19 y así hemos estado, teníamos programada una capacitación para este domingo

(20 de noviembre), pero ya no se va a dar, la hemos suspendido, así que lo que nos toca ahorita por la pandemia hacerlo por equipos, con bajo número de personal.”

18. ¿De qué manera se realizan las capacitaciones?

“Se realizan por sectores, por grupos, por ejemplo, los de pastelería van todas las fechas importantes, día de las madres, del padre, navidad, año nuevo, en enero lo de los estudiantes, 14 de febrero, galletitas, todas esas de las fechas más importantes; nosotros los mandamos a las empresas donde nos proveen todas las cosas, por ejemplo, todas las decoraciones, todas las masas, colores, que promociones sacar para diciembre, van toda el área de pastelería.”

“Por el lado de producción, tenemos la ventaja que aquí vienen los capacitadores, y se la dan a cierto grupo, no a todos, entonces ese grupo, distribuye la información a los demás.”

19. ¿Se les realizan evaluaciones sobre el desempeño a los empleados?

“Sí.”

Entrevistador: “¿Cada cuánto se hacen las evaluaciones?”

“A fin de año, una vez al año.”

20. ¿Quién se encarga de realizar las evaluaciones y con qué frecuencia?

“Les doy los formatos y los comienzan a hacer cada jefe, y ellos se reúnen con cada empleado; es como un FODA que le hacen al empleado y ahí dicen el área de mejoras, pero eso ya internamente, no se le da como una nota al empleado o colaborador, sino que internamente se maneja, ‘fíjese que aquí esta, analicemos este caso’ los que están bien qué bueno que nos contagien, pero los que están mal, hasta he escuchado un coaching que sigo que decía ‘¿Quién quiebra tu empresa?’ ‘Ah! El que quiebra tu empresa, son los colaboradores que tienen mala actitud, una actitud negativa’ ‘¿Por qué quiebran a la empresa?’ ‘¡Ah! Porque atienden mal a los clientes, los contagian con actitudes negativas a los demás, porque no quieren hacer las actividades que la empresa quiere emprender, porque no tienen iniciativa, no son, capaces de tomar una decisión cuando es urgente de

tomarla y dependiendo de cada área, se queda con los brazos cruzados o se pelean con los clientes' entonces para que tener personas así, si son las que más obstruyen.”

Entrevistador: “¿Y solamente de ese método es que lo hacen, o tienen algún otro?”

“Fíjese que esa es la que queda por escrito, y nosotros lo dejamos en el archivo del colaborador, pero de ahí uno sistemático no tenemos, algo que podamos decir, vamos a evaluarlo de acuerdo a esta serie de preguntas, sino que solo lo hacemos como FODA.”

Entrevistador: “Menciono que usted elabora los formatos ¿son diferentes para cada área o son todos en general?” “Es general, lo aplico para todos.”

ANEXO N°5

**Perfil de los puestos de la
unidad de recursos humanos
agregados al Manual de
Descripción de Puestos**



**MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

NEGOCIOS ORELCA, S.A. DE C.V.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Unidad de Recursos Humanos
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente General
PUESTO(S) QUE SUPERVISA:	Auxiliar de Unidad de Recursos Humanos

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Coordinar, realizar y verificar el proceso de reclutamiento, selección y contratación a fin de incorporar el personal idóneo, partiendo de las necesidades que lo requieran de las diferentes áreas de la empresa, así también la de brindar la correspondiente inducción al personal y de gestionar los planes de evaluaciones del desempeño, programas de capacitaciones que ayude a contribuir el desarrollo y generar el sentido de pertenencia a nuestro personal.

RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS

- Gerente General
- Jefe de Ventas
- Contador
- Encargado de Bodegas
- Jefe de producción

EXTERNAS

- Ministerio de Trabajo
- Alcaldía de Sensuntepeque
- Alcaldía de Guacotecti
- CDMYPE
- INSAFORP
- PURATOS
- DURANGO
- MOLSA

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES

1. Supervisar y desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personal (entrevista inicial, pruebas psicológicas, de conocimiento y entrevista final).
2. Coordinar la elaboración de convocatorias para someter a concurso las plazas vacantes o de nueva creación.

3. Realizar inducción sobre las tareas a desarrollar dentro de las áreas de trabajo al personal de nuevo ingreso.
4. Fomentar un entorno de trabajo positivo, orientado al bienestar y mejoramiento del clima laboral.
5. Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del desempeño que promueva un desarrollo eficaz y eficiente del personal.
6. Elaborar una base de datos para registrar los perfiles de posibles candidatos a cubrir las plazas vacantes.
7. Establecer una vía de comunicación fluida con los trabajadores de cada una de las diferentes áreas de trabajo.
8. Detectar fallas en la realización de actividades y proponer soluciones a las mismas.
9. Elaborar los límites salariales, días de vacaciones, asuetos, horas extras u otro tipo de remuneraciones para cada uno de los puestos de trabajo.
10. Revisar y verificar las planillas de pago de salarios y de otro tipo de remuneraciones.
11. Elaborar el plan y ponerse en contacto si lo requiere con la institución o entidad encarada para la realización de capacitaciones.
12. Elaborar una base de datos para dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de asistencias y permisos del personal de la empresa.
13. Verificar los procesos y actividades en las áreas de trabajo para detectar condiciones inseguras.
14. Verificar el cumplimiento de las normas y disposiciones de salud e higiene ocupacional en las áreas de trabajo que lo requiere.
15. Elaborar los contratos de trabajo y verificar cada una de las cláusulas que se incorporen.

REQUISITOS DEL PUESTO

1. PERFIL DEL PUESTO

Formación Básica: Grado Universitario

Especialidad: Licenciatura en Psicología, Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia previa: Técnico en áreas de Recursos Humanos.

Tiempo de Experiencia: 2 años.

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

A) CONOCIMIENTO

- Conocimiento y dominio de las diferentes leyes laborales y tributarias.
- Administración de pruebas psicológicas para la selección de personal
- Manejo de paquetes de computación
 - Word
 - Excel
 - PowerPoint
 - Internet
 - Redes Sociales

B) HABILIDADES

- Comunicación interpersonal, negociación, expresión verbal y escrita.
- Destreza para adaptarse a los cambios en las nuevas tecnologías.

C) CUALIDADES

- Proactivo
- Discreción
- Ética
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Puntualidad.

AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Unidad de Recursos Humanos
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe de Unidad de Recursos Humanos
PUESTO(S) QUE SUPERVISA:	N/A

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Brindar apoyo administrativo ante las diferentes actividades que demanda la Unidad de Recursos Humanos, con el fin de mantener un adecuado orden, control y manejo de la información, documentación y procedimientos que competen a dicha unidad.

RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS

- Jefe de Unidad de Recursos Humanos
- Contador
- Encargado de bodegas
- Jefe de producción

EXTERNAS

- Ministerio de Trabajo
- Alcaldía de Sensuntepeque
- Alcaldía de Guacotecti
- CDMYPE
- INSAFORP
- PURATOS
- DURANGO
- MOLSA

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES

1. Brindar asistencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
2. Brindar asistencia en el proceso de inducción sobre las actividades a desarrollar dentro de las áreas de trabajo al personal de nuevo ingreso.
3. Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en las diferentes actividades programadas.
4. Preparar y actualizar informes y documentos relacionados con las actividades del personal.

5. Llevar en una base de datos el resultado de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los empleados.
6. Llevar en la base de datos el registro de los perfiles de los posibles candidatos a cubrir las plazas vacantes.
7. Ayudar al Jefe de Recursos Humanos a publicar ofertas de empleo.
8. Procesar las llamadas telefónicas y correos electrónicos de solicitudes de empleo, y ponerse en contacto con el talento seleccionado para cubrir los puestos vacantes.
9. Llevar en la base datos un control para dar cumplimiento a las disposiciones legales sobre permisos, incapacidades y vacaciones.
10. Apoyar en las gestiones con las jefaturas de la empresa o con las entidades encargadas que impartirán las capacitaciones.
11. Ayudar en las gestiones de la elaboración planillas de pago de salarios y de otro tipo de remuneraciones.

REQUISITOS DEL PUESTO

1. PERFIL DEL PUESTO

Formación Básica: Grado Universitario o Estudiante Universitario de 3ro. A 5to.

Especialidad: Licenciatura en Psicología, Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia previa: Técnico en áreas de Recursos Humanos.

Tiempo de Experiencia: mínimo de 6 meses.

2. COMPETENCIAS DEL PUESTO

A) CONOCIMIENTO

- Conocimiento en las actividades relacionadas a la Administración de Recursos Humanos.
- Manejo de paquetes de computación
 - Word

- Excel
- PowerPoint
- Internet
- Redes Sociales

B) HABILIDADES

- Comunicación interpersonal, expresión verbal y escrita.
- Destreza para adaptarse a los cambios en las nuevas tecnologías.

c) CUALIDADES

- Proactivo
- Discreción
- Iniciativa
- Ética
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Puntualidad.

ANEXO N°6

**Formato de solicitud de
empleo**



SOLICITUD DE EMPLEO



FECHA DE PRESENTACIÓN: ____/____/____

PUESTO SOLICITADO: _____

DATOS PERSONALES

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres		Edad	Años
Fecha de Nacimiento		Nacionalidad		Género	
Domicilio			Estado Civil		
Teléfono		Celular	Correo Electrónico		

DOCUMENTACIÓN

DUI	No. ISSS	No. AFP
LICENCIA DE MANEJO SI ____ NO ____	TIPO DE LICENCIA	No. LICENCIA

HÁBITOS PERSONALES

¿Cómo Considera su Estado de Salud? ____ BUENO ____ REGULAR ____ MALO	¿Padece de Alguna Enfermedad Crónica? ____ SI ____ NO ESPECIFIQUE: _____
¿Padece de Alergias?	Medicamento para Alergias
¿Practica algún Deporte? ____ SI ____ NO ESPECIFIQUE: _____	

DATOS FAMILIARES

Nombre del Padre	Ocupación	Edad	Años
Nombre de la Madre	Ocupación	Edad	Años
Nombre del Cónyuge	Ocupación	Edad	Años
Nombre de los Hijos	Ocupación	Edad	Años
	Ocupación	Edad	Años
	Ocupación	Edad	Años
	Ocupación	Edad	Años

ESTUDIOS REALIZADOS

Nombre de la escuela o instituto	Fecha de inicio	Fecha de finalización	certificado
Secundaria			
Tercer Ciclo			
Bachillerato			
Estudios Superiores			
Maestría o post grado			

Seminarios, Cursos, Diplomados Realizados		
Nombre	Impartido por	Año
Nombre	Impartido por	Año
nombre	Impartido por	Año

HABILIDADES TÉCNICAS (Marcar con "X" las casillas de los equipos, maquinaria y paquetes que usted domina)

Equipo de oficina y maquinaria que sabe manejar			Paquetes de computación que maneja			
Computadora	Caja Registradora	Fotocopiadora	Outlook	Word	Power Point	
Hornos	Amasadoras	Datafono	Excel	Access	Internet	
Otro:			Otro:			

IDIOMAS (Marcar con "X" el nivel que domina el idioma)

Idioma	Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Idioma	Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Idioma	Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre completo:	Ocupación	Teléfono
Nombre completo:	Ocupación	Teléfono
Nombre completo:	Ocupación	Teléfono

Certifico que la información que he proporcionado es completa y apegada a la verdad, por lo tanto, autorizo a que se hagan las investigaciones necesarias. Estoy de acuerdo y entiendo que cualquier falsificación o falsedad en la misma puede causar el rechazo o despido si se es descubierto después de haber sido contratado.

FIRMA DEL SOLICITANTE: _____.

ANEXO N°7

**Formato para solicitud de
permiso**



FORMULARIO PARA SOLICITUD DE PERMISO PARA EMPLEADOS

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____.

UNIDAD O DEPARTAMENTO: _____.

FECHA DE PRESENTACIÓN: ____/____/____ FIRMA: _____.

Marque con una X las casillas correspondientes:

TIPO DE PERMISO SOLICITADO:

1. ENFERMEDAD: _____

3. DUELO: _____

5. ESPECIALES*: _____

2. PARTICULAR: _____

4. ESTUDIOS: _____

6. Otro: _____

* Maternidad, Paternidad.

Coloque la siguiente información sobre el permiso solicitado:

TIEMPO DE PERMISO SOLICITADO: DE: _____ A: _____

DESDE: ____/____/____ HASTA ____/____/____

OBSERVACIONES:

FIRMA JEFE INMEDIATO

FIRMA JEFE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N°8

**Ficha de actualización de
datos del personal**

ANEXO N°9

**Cotización en Librería “La
Ibérica”**

29 Calle Oriente No.410, San Salvador.
 Telf.: 2234-6600, 2226-8920 libreria@laiberica.net

Datos del Cliente :

NATHALY NAVARRETE
 PRESENTE

Condiciones:

Forma de Pago: CONTADO, TRANSFERENCIA, CHEQUE
 Tiempo de Entrega: 1 DIA
 Validez de la Oferta: MIENTRAS DURE EXISTENCIA CAMBIO DE PRECIO
 SIN PREVIO AVISO.

CLIENTE 0002	FECHA 14/08/2023	PAGINA N° 1	GESTOR DE VENTA AYALA MARTINEZ, CLAUDIA JUDITH	TIPO DE CLIENTE CONTRIBUYENTE FISCAL
-----------------	---------------------	----------------	---	---

LINEA	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	SUBTOTAL	EXENTO
1	BOL BIC P.M. AZUL UND Código: 1225 U/M: UND	25.00	0.203540	5.088496	
2	BOL BIC P.M. NEGRO UND Código: 1226 U/M: UND	25.00	0.203540	5.088496	
3	ENGRAPADORA BOSTITCH B-440 Código: 0638 U/M: UND	2.00	9.646018	19.292035	
4	GRAPAS BOSTITCH STANDARD SBS-19 Código: 2374 U/M: UND	1.00	1.371681	1.371681	
5	BOLSA MANILA NASSA 9 X 12 S/CLIP Código: 6263 U/M: UND	50.00	0.123894	6.194690	
6	BOLSA MANILA NASSA 10 X 15 S/CLIP Código: 6265 U/M: UND	50.00	0.141593	7.079646	
7	RES CARTA B-20 PAPERLINE PREMIUM Código: 50839 U/M: UND	8.00	7.035398	56.283186	
8	RES OFICIO B-20 BLANCO PAPERLINE PREMIUM Código: 50937 U/M:	8.00	7.522124	60.176991	
9	FOLDER MANILA CARTA 2 GUIAS B-125 Código: 50228 U/M: UND	100.00	0.070796	7.079646	
10	FOLDER MANILA OFICIO 2 GUIAS B-125 Código: 50229 U/M: UND	100.00	0.115044	11.504425	
11	PERFORADOR LAIB 2 HOYOS 20HJ Código: 15087 U/M:	2.00	3.849558	7.699115	
12	LIBRETA TAQUIGRAFIA 146 - 150 PGS Código: 50517 U/M: UND	2.00	1.044248	2.088496	
13	LAPIZ STAEDTLER GRAFITO AMARILLO HB 132 Código: 7198 U/M: UND	25.00	0.150442	3.761062	
14	CLIPS JUMBO LAIB 50MM 100UND Código: 15047 U/M:	2.00	0.796460	1.592920	
15	CLIPS PEQUEÑO LAIB 33MM 100UND Código: 15046 U/M:	2.00	0.380531	0.761062	



**SUCURSAL
29 CALLE OTE.**

COTIZACION

N°:26784

29 Calle Oriente No.410, San Salvador.
Telf.: 2234-6600, 2226-8920 libreria@laiberica.net

Datos del Cliente :

NATHALY NAVARRETE
PRESENTE

Condiciones:

Forma de Pago: CONTADO, TRANSFERENCIA, CHEQUE
Tiempo de Entrega: 1 DIA
Validez de la Oferta: MIENTRAS DURE EXISTENCIA CAMBIO DE PRECIO
SIN PREVIO AVISO.

CLIENTE
0002

FECHA
14/08/2023

PAGINA N°
2

GESTOR DE VENTA
AYALA MARTINEZ, CLAUDIA JUDITH

TIPO DE CLIENTE
CONTRIBUYENTE FISCAL

LINEA	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO	SUBTOTAL	EXENTO
16	SACAGRAPAS LAIB 508B Código: 7419 U/M: UND	2.00	0.752212	1.504425	
17	FASTENER PLASTICO POINTER COLORES 50UND Código: 14797 U/M: UND	6.00	1.415929	8.495575	
18	REGLA VINCI DE 30CM TRANSPARENTE Código: 5393 U/M: UND	2.00	0.309735	0.619469	
19	SACAPUNTA KEYROAD METAL DOBLE Código: 12340 U/M: UND	2.00	0.575221	1.150442	
20	TIJERA 3M MIX SCOTCH 7 " COLORES Código: 6096 U/M: UND	2.00	3.318584	6.637168	
21	HUMEDECEDOR LAIB 40GRS Código: 12466 U/M: UND	2.00	0.707965	1.415929	
22	PLUMON STABILO BOSS AMARILLO 70-24 Código: 5802 U/M: UND	2.00	1.097345	2.194690	
23	ARCHIVADOR LAIB CARTA ANCHO 701 Código: 50007 U/M: UND	12.00	2.893805	34.725664	

	SUMAS	DESCUENTOS	SUBTOTAL	IVA 13%	TOTALES
Exentos					
Gravados	251.8053		251.8053	32.7300	284.5353
					284.54

Presentado por

Autorizado por

ANEXO N°10

**Cotización en “Office
Depot”**

0213 OD EL SALVADOR LTDA. DE C.V.

Cotización
#ESODSA127
16/08/2023

Atención a:

4921 COTIZADOR GENÉRICO

TOTAL

\$ 2,736.80

CADUCA: 23/08/2023

Caduca	Cierre de previsto	Representante de ventas	Operador	Método de envío
23/08/2023	16/08/2023		142 Edy Alexander Urla Rivera	

Cantidad	Artículo	Unidades	Precio Unitario	Importe	Tasa de impuesto	Tax Amount	Imp. bruto
1	1103000015 ARCHIVERO VERTICAL 4 GAVETAS OFICIO NEGRO MOBELT COLOR: BLANCO ALMACENAMIENTO: 4 GAVETAS TAMAÑO: OFICIO LLAVE: SÍ RODOS: NO ATRIBUTOS: ESTRUCTURA DE METAL MEDIDAS: 46X62X1 33CMS	UNIDAD	\$229.20	\$229.20	13%	\$29.80	\$259.00
2	1301000002 COMPUTADORA HP 21-B0002LA PANTALLA 21" INTEL CELERON J4025 RAM 4GB HDD 1TB WINDOWS 10 HOME	UNIDAD	\$468.14	\$936.28	13%	\$121.72	\$1,058.00
2	1101000057 ESCRITORIO PERSONAL CON GAVETAS LINEA ROBLE 4TUNE COLOR: NEGRO ALMACENAMIENTO: CUATRO ENTREPAÑOS LLAVE: SÍ RODOS: NO ATRIBUTOS: ESTRUCTURA DE METAL MEDIDAS: 80X40X1 80CMS	UNIDAD	\$176.11	\$352.22	13%	\$45.79	\$398.01
1	1306000061 IMPRESORA EPSON L1250 TINTA CONTINUA IMPRESORA EPSON L1250 (WIFI) RESOLUCION: 5760X1440DPI VELOCIDAD DE IMPRESION: 10 IPM NGR VELOCIDAD DE IMPRESION: 5 IPM CLR CONEXION: USB 2.0, WIFI. TANQUE DE TIENTA: ECOTANK T544 GARANTIA: 1 AÑO CON EL FABRICANTE	UNIDAD	\$167.26	\$167.26	13%	\$21.74	\$189.00



ESODSA127

0213 OD EL SALVADOR LTDA. DE C.V.

Cotización

#ESODSA127
16/08/2023

Cantidad	Artículo	Unidades	Precio Unitario	Importe	Tasa de impuesto	Tax Amount	Imp. bruto
2	1102000010 SILLA DE ESPERA DE TELA COLOR GRIS PLATA 4TUNE COLOR: TURQUESA MATERIAL: TELA Y PLÁSTICO ATRIBUTOS: MECANISMO DE ALTURA CON GAS LIFT, BASE CROMADA DE 300MM, RUEDAS DE NYLON MEDIDAS: 48X54X84-94CMS PESO MAX. SOPORTADO: 160LBS	UNIDAD	\$69.91	\$139.82	13%	\$18.18	\$158.00
2	1315000020 TELEFONO PANASONIC ALAMBRICO NEGRO KX-T7703X-B	UNIDAD	\$33.54	\$67.08	13%	\$8.72	\$75.80
2	1102000037 SILLA EJECUTIVA DE MESH NEGRO C/BRAZOS BASE CROMADA MODUTEC COLOR: NEGRO MATERIAL: POLIPIEL ATRIBUTOS: REPOSABRAZOS ACOLCHADOS, AJUSTE DE ALTURA MEDIDAS: 114X65X67CMS PESO MAX. SOPORTADO: 200LBS	UNIDAD	\$141.59	\$283.18	13%	\$36.81	\$319.99
1	1101000071 LIBRERO 2 NIVELES Y 2 PUERTAS LINEA GERENCIAL CLARA MODUTEC COLOR: GRIS (STORM GRAY) MATERIAL: MELAMINA ATRIBUTOS: DISEÑO REDONDO, ESPESOR DE 19MM, CON SISTEMA DE ENSAMBLE OCULTO. NIVELADOR DE ALTURA PARA PISOS IRREGULARES MEDIDAS: 120X120X74CMS	UNIDAD	\$246.90	\$246.90	13%	\$32.10	\$279.00

Tipo de impuesto	Código de impuesto	Base de impuesto	Tasa de impuesto	Importe de impuesto
OD SA IVA 13% GRL	OD SA IVA 13% GRL	\$2,421.94	13%	\$314.86

Total \$314.86

Subtotal \$2,421.94

Impuesto \$314.86

Total \$2,736.80

Comentarios

Términos

PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO
CHEQUES A NOMBRE DE OD EL SALVADOR LIMITADA de CV
SOLO SE RECIBEN CHEQUES EMPRESARIALES Y/O GUBERNAMENTALES



ESODSA127

ANEXO N°11

**Fotografías en las instalaciones de
“Panadería Orellana” de la
empresa “Negocios Orelca S.A. de
C.V.”**



