

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



ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL  
PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES EMPLEADO-PATRONO  
DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO POR:  
GUARDADO GUARDADO, JUAN ANTONIO  
MARTÍNEZ MOJICA, MARIO  
ROMERO CAMPOS, JUAN ALBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

**Facultad de Ciencias Económicas**

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente director: Lic. Alfonso López Ortiz

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, salud y sabiduría para finalizar mi carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador que un día inicié y hoy con mucho orgullo digo “Misión cumplida”. A su paciencia y comprensión, prefirieron sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío, por su bondad y sacrificio me inspiraron a ser mejor cada día, ahora digo que este trabajo de graduación lleva mucho de ustedes, gracias por estar siempre a mi lado: mi esposa Linex de Guardado, mis hijas e hijo: Heather Nicole, Nahomy Linette y Patrick Rodrigo; bendiciones para ustedes. Con todo mi cariño y mi amor para las personas que también hicieron todo en la vida para que yo pudiera coronar mi carrera, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento, queridos padres Virgilio Guardado y Balbina de Guardado; a mis hermanas y hermanos y demás familia en general, que Dios los bendiga por siempre. A mis maestros que en este andar de la vida, influyeron con su cátedra y experiencia en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, con mucho aprecio a nuestro Docente Director (asesor) Lic. Alfonso López Ortiz, a mis compañeros de trabajo de graduación Alberto y Mario; por el apoyo y buenos consejos, mi jefe Ing. William Escalante y mi compañero Ing. Ricardo Ayala, infinitas bendiciones de Dios para todos.

**Juan Antonio Guardado Guardado**

Bueno al culminar uno de mis sueños más anhelados el cual era coronar mi carrera de Administración de Empresas de La Universidad de El Salvador, le brindo mis agradecimientos a todas las personas y principalmente a Dios porque me dio la vida y la salud para lograrlo. A mis padres, principalmente a mi madre Irma Gloria Mojica porque siempre me apoyo con sus consejos y atenciones en todo momento de manera incondicional y siempre creyendo que lo lograría portándose siempre a la altura. A mis hijos Mario y Michael y a su madre por darme su paciencia y su comprensión por esas tardes, domingos y días festivos que no pude estar con ellos. Les deseo siempre lo mejor y que Dios los bendiga. A mi esposa por su comprensión y apoyo durante la etapa final de mi carrera, le deseo muchas bendiciones. A mi hermano por su apoyo y sus consejos y darme ánimos de seguir siempre adelante. A todos los maestros que me impartieron sus conocimientos durante todas las materias que tuve que cursar durante el desarrollo de mi carrera y principalmente al Licenciado Alfonso López Ortiz quien fue nuestro asesor y mostró ser siempre alguien muy capaz y profesional. A todos mis amigos por su apoyo, respeto y por darme ánimos, principalmente a mi equipo de trabajo de graduación Juan y Alberto muchas bendiciones y que Dios les de salud y vida.

**Mario Martínez Mojica**

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar al final de este paso en mi formación académica. Gracias a mi familia y especialmente a mi madre, María Julia Escobar Campos, por todo su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria. Al Licenciado Alfonso López Ortiz, Docente Director de nuestro Trabajo de Graduación, por compartir sus conocimientos, sus acertadas recomendaciones y por toda su orientación. A Doña Gloria, madre de Mario, por todas sus atenciones en las reuniones de estudio. A mi equipo de trabajo, Juan Antonio Guardado y Mario Martínez por su amistad y su esfuerzo para alcanzar el objetivo de graduarnos de la prestigiosa Universidad de El Salvador, nuestra *alma mater*.

**Juan Alberto Romero Campos**

## INDICE

### CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO.

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V.....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Filosofía de la empresa .....	2
a) Misión .....	2
b) Visión.....	2
c) Valores .....	2
d) Objetivos .....	2
3. Servicios que presta la empresa.....	2
4. Estructura organizativa.....	3
5. Marco legal.....	4
B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	11
1. Definición de la Administración de Recursos Humanos .....	12
2. Características de los Recursos Humanos .....	13
3. Objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos.....	14
4. Políticas de la Administración de Recursos Humanos .....	15
C. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	17
1. Organización del Departamento de Personal .....	17
2. Ubicación en la estructura jerárquica.....	19
1. Tipo de Autoridad del Departamento de Personal.....	21
D. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL .....	24
1. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	25
a) Reclutamiento de Personal .....	25
b) Selección de Personal .....	28
c) Contratación .....	33
d) Inducción .....	34
2. APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	36

a)	Descripción y análisis de puestos .....	36
b)	Evaluación del desempeño .....	37
3.	MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	39
a)	Compensación .....	40
b)	Beneficios sociales .....	40
c)	Higiene y Seguridad en el trabajo .....	41
4.	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	45
a)	CAPACITACIÓN .....	45
b)	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	47
5.	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS .....	48
a)	Auditoría de recursos humanos .....	50
E.	GENERALIDADES SOBRE EL TALENTO HUMANO .....	54
1.	Definición de Talento Humano .....	54
2.	Aspectos importantes del Talento Humano .....	56
3.	El uso actual de la Gestión del Talento Humano .....	56
F.	GENERALIDADES DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO .....	57
1.	Definición .....	57
2.	Objetivo .....	58
3.	Ámbito de aplicación .....	58
4.	Beneficios del Reglamento Interno para empleados y patrono .....	59

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	62
a)	MÉTODO ANALÍTICO .....	62
b)	MÉTODO SINTÉTICO .....	62
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	63
3.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	63
4.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	63
a)	Primarias: .....	63

b)	Secundarias .....	64
5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	64
a)	Observación directa .....	64
b)	Entrevista .....	65
c)	Encuesta .....	65
6.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	65
a)	Guía de entrevista .....	65
b)	Cuestionario .....	66
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	66
a)	Determinación del universo.....	66
b)	Determinación de la muestra .....	67
8.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	68
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	68
1.	INFORMACIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS.....	68
2.	ANÁLISIS DE LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR..	69
a)	INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	70
b)	APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	72
c)	MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	73
d)	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	74
e)	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	75
3.	TALENTO HUMANO.....	76
4.	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO .....	77
5.	POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	77
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES EMPLEADO-PATRONO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR

A.	IMPORTANCIA.....	81
B.	OBJETIVOS .....	82
General.....		82
Específicos .....		82

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	83
1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	85
1.1 Objetivos de la Organización del Departamento de Personal .....	85
1.2 Objetivos del Departamento de Personal .....	85
1.4 Estructura Organizativa del Departamento de Personal.....	88
1.5 Ubicación y tipo autoridad del Departamento de Personal.....	89
1.6 Organigrama incluyendo el Departamento de Personal .....	89
2. DESCRIPCIÓN DE MANUALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL .....	90
2.1 Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Personal .....	81
2.2 Manual de Procedimientos del Departamento de Personal.....	97
2.2.1 Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	107
2.2.2 Procedimiento de Inducción de Personal .....	119
2.2.3 Procedimiento de Capacitación y Desarrollo de Personal.....	114
2.2.4 Procedimiento de Evaluación del Desempeño .....	122
2.2.5 Procedimiento de Control de Permisos.....	127
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	131
1. Introducción .....	131
2. Objetivos.....	131
2.1 General.....	131
2.2 Específicos .....	131
3. Recursos necesarios para la implementación .....	132
3.1 Recursos Humanos.....	132
3.2 Recursos Materiales.....	133
3.3 Recursos Técnicos.....	133
3.4 Recursos Financieros.....	134
4. Etapas de Implementación.....	134
4.1 Presentación .....	134
4.2 Discusión .....	134
4.3 Aprobación .....	134
4.4 Difusión .....	135
4.5 Ejecución.....	135
4.6 Supervisión y actualización .....	135
5. Cronograma de implementación de la propuesta .....	136
BIBLIOGRAFÍA .....	137
ANEXOS	

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones que buscan su permanencia en el mercado empresarial deben considerar que las personas son el elemento más importante para lograr este objetivo, por lo que toda empresa debe contar con un área o departamento especializado en la administración del recurso humano, en tal sentido, a través de la presente investigación se pudo constatar que la empresa constructora INGRAN, S.A. de C.V no cuenta con un departamento de personal debidamente organizado.

Por lo anterior se definió como objetivo principal de la investigación, proponer la organización del departamento de personal para optimizar las relaciones empleado-patrono de la empresa. En ese sentido se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Diseñar la estructura organizativa del Departamento de Personal
- ✓ Elaborar la descripción de los distintos puestos del departamento de personal
- ✓ Dotar al Departamento de Personal de los manuales de procedimientos necesarios para la administración eficiente del recurso humano.
- ✓ Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo para definir los derechos y deberes empleado-patrono
- ✓ Diseñar los formularios necesarios para facilitar la administración de personal.

Para realizar la investigación se utilizaron los métodos analítico y sintético. Las técnicas para recolectar la información para el diagnóstico de la situación de la administración de los recursos humanos de la empresa fueron: la observación directa, entrevista y encuesta y los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios, guía de entrevista y presencia de campo.

A través del análisis de la situación actual de la administración de los recursos humanos de la empresa, se establecieron las siguientes conclusiones:

1. La empresa no cuenta con un departamento específico que se encargue de la administración de los recursos humanos.
2. Los empleados no firman un contrato de trabajo que respalde sus derechos como trabajadores de la empresa.



3. No existen planes de capacitación y desarrollo que permitan optimizar el recurso humano.
4. No existe un modelo formal para la evaluación del desempeño del personal en un periodo determinado, el cual ocasionalmente se realiza empíricamente.
5. No existe un reglamento interno de trabajo que regule las relaciones obrero–patronales y contribuya a solucionar cualquier conflicto entre ambas partes.

En base a lo anterior se plantearon las siguientes recomendaciones

1. Organizar formalmente el departamento de personal, asignándole los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios.
2. Extender a los trabajadores que ingresan a la empresa el correspondiente contrato de trabajo según lo dictamina la ley laboral.
3. Implementar planes de capacitación y desarrollo para fortalecer el elemento humano y lograr con ello una ventaja competitiva.
4. Implementar un modelo formal para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa.
5. Implementar un reglamento interno de trabajo, en el que se establezcan las normas para optimizar las relaciones empleado-patrono.

Considerando las deficiencias encontradas en la administración del recurso humano de la empresa, se elaboró la siguiente propuesta: organizar el Departamento de Personal, definiendo políticas de recursos humanos, estructura organizativa del departamento, ubicación jerárquica en el organigrama de la empresa, manual de procedimientos del departamento y manual de bienvenida. Adicionalmente se elaboraron los siguientes instrumentos: Reglamento Interno de Trabajo, Contrato Individual de Trabajo, y diversos formularios para mejorar el control y trámites de personal.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de cualquier organización depende de la eficaz administración de los recursos humanos. Los recursos técnicos, financieros y materiales solo contribuyen al logro de las metas y objetivos en la medida en que se utilicen de forma inteligente. Por esa razón se considera que las personas son el único factor dinámico que impulsa a la organización hacia el éxito. Por lo anterior, la existencia del Departamento de Personal en una empresa es de vital importancia para obtener ventajas competitivas a través de la optimización del recurso humano, que permita lograr los objetivos para beneficio de todos.

La presente investigación se enfoca en el área de recursos humanos, comprendiendo que para una adecuada administración de éste importante recurso, es necesario que toda empresa cuente con un departamento de personal que contribuya a ello.

La investigación se denomina “ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES EMPLEADO-PATRONO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR”, y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, en el cual se presentan aspectos generales de la empresa y de su cultura organizacional, tales como: antecedentes, misión, visión, valores y objetivos, su estructura organizativa, los servicios que presta y el marco legal en materia laboral. Así mismo se presentan aspectos teóricos sobre la administración de recursos humanos, entre los cuales se pueden mencionar: su definición, características, objetivos principales y políticas de recursos humanos. Finalmente se describen los cinco subsistemas para la administración de recursos humanos, los cuales son: integración, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

En el Capítulo II se describe la investigación de campo realizada, en la cual se plantean los objetivos y metodología utilizada, que incluye los métodos, diseño de la investigación, fuentes y técnicas para la recolección de la información, así como los

instrumentos utilizados para ello. Así mismo se presentan el universo y la muestra calculada para recolectar la información y se presenta la tabulación de los resultados. Finalmente se presenta el diagnóstico de cómo se realizan actualmente las funciones para la administración de los recursos humanos en la empresa a través del análisis de la información obtenida y se plantean las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III contiene la descripción de la propuesta de Organización del Departamento de Personal, cuyo objetivo es optimizar las relaciones empleado-patrono en la empresa. La cual se plantea de la siguiente manera: definición de los objetivos de la organización del departamento de personal, la estructura organizativa del departamento, su ubicación y tipo de autoridad y las actividades que realizará. También se presentan los instrumentos técnicos diseñados para mejorar y facilitar la administración del personal, entre los cuales están: manual de procedimientos del departamento de personal, manual de bienvenida, reglamento interno de trabajo, contrato de trabajo y diversos formularios de control. Finalmente se describe el plan de implementación de la propuesta, el cual contiene los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, así como la descripción de las diferentes etapas para llevarlo a cabo.

Se espera que la propuesta contribuya a optimizar la administración del recurso humano y al mismo tiempo permita alcanzar los objetivos tanto de la organización como del personal que la integra.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN**  
**SALVADOR Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO.**

**A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V.**

**1. Antecedentes**

La empresa INGRAN S.A. de C.V. es una sociedad de capital privado, se constituyó el 18 de marzo de 1991. Fue fundada con recursos propios de sus accionistas, dedicada al rubro de la construcción de estructuras físicas para las industrias y actualmente también se dedica al diseño y montaje de estructura metálica de tipo industrial, su ubicación es 65 avenida sur, edificio Montresor, Local 9-A, San Salvador. Cuenta con maquinaria propia, la cual es utilizada para facilitar las actividades en la construcción y manejo de piezas propias de los proyectos, además posee ventajas competitivas tales como software vanguardista para el monitoreo y control de los distintos proyectos en ejecución.

La empresa pertenece al rubro de la construcción, el cual contribuye de forma importante a la economía del país al generar empleos directos e indirectos. En el año 2012, por primera vez desde la crisis económica de 2009 y 2010, el sector superó los 25 mil empleos, ya que según el informe del segundo trimestre del año 2012 de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), tuvo un incremento de trabajadores cotizantes al ISSS de 2.3 por ciento con respecto al año anterior<sup>1</sup>.

La sociedad cuenta con 150 empleados, de los cuales 27 son empleados administrativos y técnicos, y el resto son trabajadores de obras, quienes son los encargados de la ejecución de los proyectos. Las actividades referentes a la administración del recurso humano actualmente son realizadas por la persona encargada de la elaboración de las planillas, ya que la empresa no cuenta con un Departamento formal de Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47655&idArt=7339364](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47655&idArt=7339364)

## **2. Filosofía de la empresa**

### **a) Misión**

Proveer servicios integrales de construcción que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, capitalizando nuestra experiencia con procesos planificados, innovadores y competitivos que permitan exceder sus expectativas, de manera eficiente, con ética, calidad y responsabilidad.

### **b) Visión**

Ser reconocidos como una sólida empresa, líder en la industria de la construcción, utilizando tecnología de punta y personal altamente calificado, que nos permita ejecutar proyectos con las más altas exigencias y retos de ingeniería.

### **c) Valores**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad
- Solidaridad
- Calidad
- Amor al trabajo
- Renovación

### **d) Objetivos**

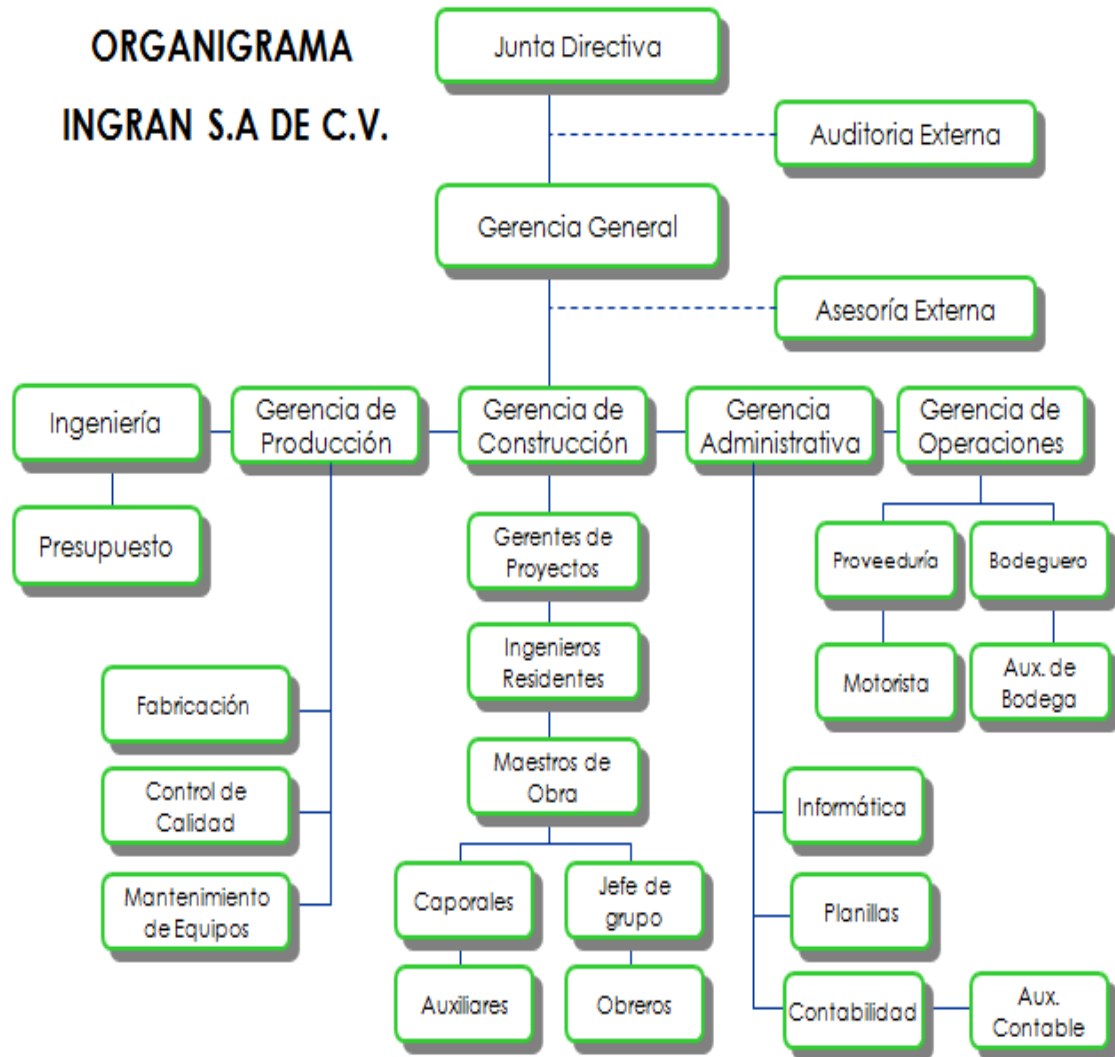
El objetivo de la empresa INGRAN, S.A. de C.V. es contribuir con el desarrollo del país a través de la generación de empleo y la construcción de estructura física de buena calidad y alta durabilidad.

## **3. Servicios que presta la empresa**

- Construcción de edificios
- Proyectos de infraestructura vial, carreteras, puentes, pasos a desnivel y otros
- Asesorías y Servicios relacionados a la construcción
- Construcción de naves industriales
- Construcción de silos para almacenaje de granos
- Construcción de bodegas y otros

#### 4. Estructura organizativa

A continuación se presenta la Estructura Organizacional de la empresa INGRAN, S.A. DE C.V.



Fuente: otorgada por la empresa.

## 5. Marco legal

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

Algunos artículos más importantes que se refieren a aspectos laborales y de personal de La Constitución, se tiene los siguientes:

**Art. 9.-** Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

**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.

### **CÓDIGO DE TRABAJO**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

Esta es la ley secundaria más importante en los aspectos de relaciones laborales patrono y trabajador, y de las cuales se hacen las referencias siguientes:

**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.

**Art. 2.-** Las disposiciones de este código regulan:

- a) las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

### **DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

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

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

### **DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).



**Art. 269.-** El contrato colectivo de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de éstos, siempre que estén obligados a contratar.

## **DEL SALARIO**

**Art. 119.-** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

**Art. 120.-** El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

**Art. 122.-** El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

## **DE LA JORNADA DE TRABAJO Y LA SEMANA LABORAL**

**Art. 161.-** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

## **DEL DESCANSO SEMANAL**

**Art. 171.-** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

**Art. 173.-** El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

## **DE LA VACACIÓN ANUAL REMUNERADA**

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

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

## **DE LOS DÍAS DE ASUETO**

**Art. 191.-** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142. Si el salario se

hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**Art. 192.-** Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

### **DEL AGUINALDO**

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

**Art. 197.-** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

### **LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES**

En esta ley se establece toda la normativa relativa a las pensiones.

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

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

**Art. 3.-** El Sistema será fiscalizado por la Superintendencia de Pensiones, de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica y en esta Ley.

**Art. 4.-** La afiliación es una relación jurídica entre una persona natural y una Institución Administradora del Sistema, que origina los derechos y obligaciones que esta Ley establece, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar. Surtirá efectos a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de afiliación.

Con el primer contrato de afiliación con una Institución Administradora, la persona natural quedará afiliada al Sistema.

**Art. 9.-** Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes.

Los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un Reglamento especial.

**Art. 23.-** Las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones, serán Instituciones Previsionales de carácter financiero, que tendrán por objeto exclusivo administrar un fondo que se denominará Fondo de Pensiones, gestionar y otorgar las prestaciones y beneficios que establece esta Ley. Se constituirán como sociedades anónimas de capital fijo, dividido en acciones nominativas con no menos de diez accionistas, de plazo indeterminado, deberán ser domiciliadas en El Salvador y estarán obligadas a mantener, a lo menos, una agencia u oficina a nivel nacional destinada a la atención de público.

Para la constitución y el ejercicio de sus funciones, las Instituciones Administradoras se regirán por las disposiciones de la presente Ley, de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones, sus reglamentos, por los procedimientos que dicte

la Superintendencia de Pensiones y demás requisitos que fueren aplicables de conformidad al Código de Comercio.

## **LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO**

Esta ley busca proteger la salud e integridad de los trabajadores en el lugar 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. 3.- Para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente:**

1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.
2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.
5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.

6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.

7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

## **B. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La aplicación de la Administración en el ámbito laboral surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), de abordar el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolos en sus elementos más simples y buscando los métodos para incrementar la productividad de los trabajadores. En 1911 en su obra “Los principios de la administración científica” planteó entre éstos “asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo a sus aptitudes.

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos ocurridos en la última década del siglo XX, así como los experimentados en el presente siglo, han incidido de forma determinante en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan a las organizaciones alcanzar mayores niveles de desempeño, para ello, bajo el enfoque moderno de la administración, se ubica en el centro de los procesos organizacionales al ser humano.<sup>2</sup>

En base a lo anterior, se puede entender que las organizaciones operan a través de las personas, las cuales deciden y actúan en su nombre. En algunas organizaciones, a las personas se les denomina: trabajadores, empleados, oficinistas, personal u

---

<sup>2</sup>

[http://timerime.com/es/linea\\_de\\_tiempo/892664/Antecedentes+Generales+de+la+Administracion+de+Recursos+Humanos/](http://timerime.com/es/linea_de_tiempo/892664/Antecedentes+Generales+de+la+Administracion+de+Recursos+Humanos/)

operadores. En otras, se les llama: recursos humanos, colaboradores o asociados. En la administración de personal moderna, se les denomina: talento humano, capital humano o capital intelectual, ya que las personas se consideran de gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

### **1. Definición de la Administración de Recursos Humanos**

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian las siguientes definiciones:

De acuerdo a Chiavenato: “La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>3</sup>

Para Alexis Serrano, la administración de recursos humanos se define de la siguiente manera: “Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas, a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas”.<sup>4</sup>

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las

---

<sup>3</sup>Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Página 165

<sup>4</sup>Serrano, Alexis. Administración de Personas. 1ª Edición. El Salvador .2007. Página 6

experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>5</sup>.

Considerando las definiciones antes mencionadas se puede decir que la Administración de Recursos Humanos es el conjunto integral de procesos que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización a través de las prácticas y políticas necesarias para lograr con efectividad los objetivos que le den una ventaja competitiva a la organización.

Las personas deben considerarse como agentes activos, dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, capaces de enfrentar los actuales desafíos y promover el éxito organizacional.

## **2. Características de los Recursos Humanos**

El ser humano tiene ciertas cualidades que lo distinguen como tal. En lo concerniente al ámbito laboral, hay algunas características que lo vinculan a la organización, tal como los describen algunos autores.

Para Arias Galicia, Fernando<sup>6</sup>, las características de los recursos humanos son las siguientes:

- No pueden ser propiedad de la empresa.
- Además de un contrato legal de trabajo, existe entre el empleado y el patrono un contrato psicológico.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado o verse disminuido.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias<sup>7</sup>.
- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados.

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>

<sup>6</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Trillas, México, 1983

<sup>7</sup> <http://www.alice.comze.com/clases/Primera%20Unidad.pdf>



- Los recursos humanos son escasos, no todos poseen las mismas habilidades y conocimientos.
- Las personas llegan de forma voluntaria a una organización y de igual forma pueden retirarse de ella.
- Las personas se contratan por sus competencias, valores, habilidades y destrezas.
- Son el punto central de toda actividad gerencial
- Son objeto de consideración en todo programa, proyecto o decisión gerencial.
- Representan una inversión para la organización cuyos beneficios y duración son impredecibles.

### **3. Objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos<sup>8</sup>**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. La Administración de Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

En base a lo anterior, se pueden mencionar los siguientes objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos y realizar la misión de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.
- Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Se refiere a los aspectos

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Pags.11-13

tales como: el estilo de administración, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, compañerismo, seguridad de empleo, horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

- Administrar e impulsar el cambio. Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Estos cambios imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimiento y soluciones.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.

#### **4. Políticas de la Administración de Recursos Humanos**

##### **Definición**

Para Idalberto Chiavenato, las políticas son “reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se realicen de acuerdo a los objetivos deseados”<sup>9</sup>.

Según Alexis Serrano las políticas de recursos humanos “son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización”<sup>10</sup>.

Otro concepto es: “las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos Humanos. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1994. Pág. 117.

<sup>10</sup> Serrano, Alexis. Op.Cit. Pág. 58.

desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados<sup>11</sup>.

En base a lo anterior se puede decir que las políticas de recursos humanos son líneas de acción para dirigir el comportamiento de las personas para el logro de los objetivos organizacionales, a través del alcance de los objetivos individuales.

### **Clasificación de las políticas**

#### **a) Por su alcance**

- **Generales:** regulan situaciones de carácter general para toda la organización.
- **Específica:** regulan situaciones particulares en cada área administrativa.

#### **b) Por su formalidad**

- **Formales:** cuando están debidamente escritas en un manual
- **Informales:** cuando se aplican algunas actividades o prácticas por costumbre, de forma verbal.

#### **c) Por su contenido y área de aplicación**

- **De producción:** regulan todo lo que tiene que ver con los lineamientos de seguridad e higiene, calidad, procesos productivos, entre otras.
- **Finanzas:** regula las acciones por tomar en el manejo de los fondos, formulación de presupuestos, registros contables, pago a proveedores, límites de crédito y otras.
- **De informática:** dirigidas a regular el manejo de los equipos informáticos, adquisición de software y hardware, redes de conexión, adquisiciones, mantenimientos, contraseña de usuarios y otros.
- **Mercadeo:** comprenden lineamientos en cuanto a políticas de ventas, promociones, publicidad, productos, precios, canales de distribución y otros.
- **De administración de personas:** diseñadas para regular todo el proceso administrativo del recurso humano<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos69/administracion-recursos-humanos-pnp/administracion-recursos-humanos-pnp2.shtml>

<sup>12</sup> Serrano, Alexis. Op.Cit. Pág.58 y 59

### **C. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Conforme las organizaciones crecen el departamento de personal se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subsistemas que funcionarán de diferentes maneras en la organización, los cuales tendrán funciones altamente definidas y especializadas.

**El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:**

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de puestos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Capacitación y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional

Generalmente en la Administración de Recursos Humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea<sup>13</sup>.

#### **1. Organización del Departamento de Personal**

Para establecer una estructura de organización adecuada para la función de administración de personal, en toda empresa es preciso partir de las posibilidades organizacionales y económicas de la misma, de forma que su esquema facilite la puesta en práctica de los procedimientos diseñados y sirva para estimular la toma de decisiones.

---

<sup>13</sup> <http://www.1ksoft.com/2011/08/23/organigrama-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Para Agustín Reyes Ponce<sup>14</sup>, la composición y disposición de un departamento de personal de una empresa debe ir de acuerdo a su magnitud, ya sea pequeña, mediana o grande.

La administración de personal es una de las funciones básicas, en importancia y nivel, igual a la de producción, ventas, finanzas, etc.

Alguna veces en las empresas suele colocarse al jefe de personal en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias, tales como el control de asistencia, formulación y pago de planilla, etc. un gerente o director general consideran, con razón, que pierden tiempo en vigilar directamente actividades de esta naturaleza. Pero si la función de personal se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas; estructurando sistemas de evaluación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa.

El departamento de personal ocupa el nivel asesor, de ahí asesora a los niveles superiores en la ejecución de las normas trazadas, este departamento no tiene autoridad para hacer que se ejecuten las normas, solamente sugiere y asesora, además, solamente programa las actividades y, obtenida la aprobación de los jefes de línea, asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento; mas quien decide sobre los aspectos semejantes a los mencionados, son los jefes lineales; al departamento de personal solo le corresponde reportar el problema a su jefe en caso de discrepancia con la actuación de los jefes de línea; los superiores decidirán lo conducente .

Por todo lo anterior se dice que el departamento de personal es también conocido con el nombre de recursos humanos ya que se encarga de seleccionar el personal de trabajo de una organización, así mismo, velar porque todas las funciones de los empleados estén correctamente representadas, así como también los derechos de dichos empleados.

---

<sup>14</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 16ª. Reimpresión. Editorial Limusa, S.A. México. 1984. Pags.65-66

## 2. Ubicación en la estructura jerárquica

Para Chiavenato, la ubicación de la estructura jerárquica de una unidad de personal se puede dar en una de las siguientes formas:

### a. Estructura en la cual la función de recursos humanos está centralizada<sup>15</sup>

En algunas organizaciones geográficamente dispersas la administración de recursos humanos puede centralizarse. Los departamentos de cada planta o unidad, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados a la gerencia de recursos humanos que mantiene el control sobre ellos.

Un departamento de Recursos Humanos centralizado, eficientiza todas las funciones del departamento dentro de un sistema complejo. El aspecto esencial de este estilo de administración de Recursos Humanos, es la ubicación centralizada de todos los individuos dentro del departamento. Para algunos expertos, la proximidad física del personal centralizado de Recursos Humanos no solo mejora la comunicación, sino que también ayuda a asegurar que todos trabajen enfocados hacia las mismas metas de la organización.

En una estructura organizativa centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior y sólo unas pocas personas son los responsables de la toma de decisiones y la creación de políticas de la organización.

### Características

La estructura de una organización y su grado de centralización o descentralización depende de una serie de factores, incluyendo el tamaño de la organización y su dispersión geográfica. En una organización muy grande y diversificada, es poco probable que un puñado de personas posean todos los recursos para lograr todas las metas y objetivos de la empresa. Como resultado de ello, se hace poco práctico concentrar el poder y la autoridad de toma de decisiones en la parte

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2001. Pág.153

superior. Igualmente, en una organización geográficamente dispersa, un enfoque centralizado no será el más eficiente, ya que las personas con la mayor autoridad serán incapaces de supervisar directamente las operaciones sobre una base diaria

### **Ventajas de la centralización**

Las ventajas más evidentes de la centralización son la capacidad de una organización para controlar de cerca las operaciones, proporcionar un conjunto uniforme de políticas, prácticas y procedimientos en toda la organización y un mejor uso de los conocimientos de expertos centralizados. En una organización pequeña, las operaciones tienden a no ser tan diversificadas y la alta dirección puede poseer las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar todas las facetas del negocio. En un entorno centralizado, las acciones de los individuos están mejor alineadas con las políticas prescritas de gestión, a medida que las normas emanan de una sola fuente y existe poca ambigüedad.

#### **b. Estructura en la cual la función de recursos humanos está descentralizada<sup>16</sup>**

En organizaciones geográficamente dispersas, los departamentos de personal localizados en cada planta o unidad, reportan directamente a su jefe inmediato y reciben asesoría y consultoría de la gerencia de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora todo lo referente al personal.

#### **c. Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en nivel institucional<sup>17</sup>**

La estructura organizacional simple se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y principalmente poca formalización. Una estructura simple representa una organización plana, que por lo general, puede contar con sólo dos o tres niveles verticales, un equipo de dependientes y una persona en quién se centraliza la autoridad y la toma de decisiones, este tipo de estructura, generalmente se aplica en pequeños negocios donde el administrador y dueño son una misma

---

<sup>16</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2001. Pág.154

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2001. Pág.155

persona, por ejemplo, un negocio minorista de artesanías, que pueda emplear tres o más vendedores.

En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por lo tanto, carece de capacidad de decisión y, por lo general, está sometido a una dependencia extraña a las actividades de personal. Las decisiones tomadas en la cúpula, muchas veces no tienen en cuenta aspectos relacionados con los empleados porque hace falta un profesional en el ramo. Los asuntos relacionados con el personal son resueltos por uno de los gerentes, que desconoce la complejidad del problema.

**d. Estructura Organizativa simple con la función de recursos humanos a nivel de staff<sup>18</sup>**

Existen organizaciones en donde la administración de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia a la que brinda consultoría y servicios de staff.

En este caso, el departamento de personal está vinculado a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por dicha área requieren el aval de la presidencia para ejecutarlos en la organización. Cuando se aprueban, las gerencias respectivas las aplican en las diversas áreas.

### **3. Tipo de Autoridad del Departamento de Personal**

El concepto de autoridad se puede definir como: “El derecho que se le confiere a una persona dentro de una organización, para tomar decisiones en el momento necesario y que favorezcan el logro de los objetivos encomendados”<sup>19</sup>.

Para Gary Dessler, “la autoridad es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes”. En la administración, normalmente se distingue la autoridad de línea y la autoridad del staff.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2001. Pág.156

<sup>19</sup> Serrano, Alexis. Op.Cit. Pág.27



La autoridad se caracteriza por ser conferida de manera formal, a través de un nombramiento, carta oficial, memorándum o acuerdo de junta directiva o de la alta gerencia.

Considerando los conceptos antes citados, se puede decir que la autoridad es la facultad que se asigna de manera formal a una persona para la toma de decisiones en una organización con el objetivo de buscar siempre el éxito colectivo en la empresa.

### **Tipos de autoridad de Recursos Humanos**

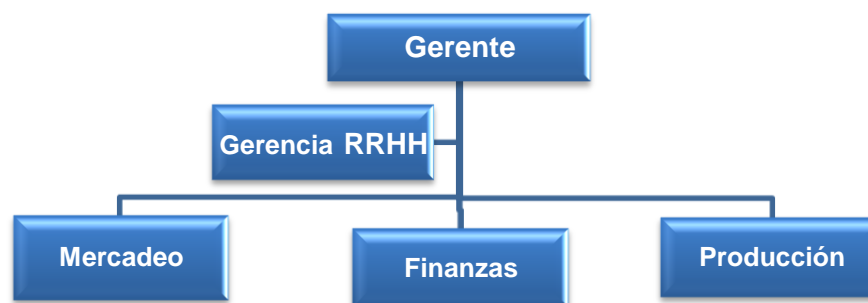
Existen diferentes tipos de autoridad, los cuales son:

- Autoridad de asesoría o staff
- Autoridad de línea
- Autoridad funcional

#### **a. Autoridad de asesoría o staff**

La asesoría o staff es la facultad que se le asigna a un gerente o persona para aconsejar, recomendar y sugerir a otros, pero sin poder tomar ningún tipo de decisión.

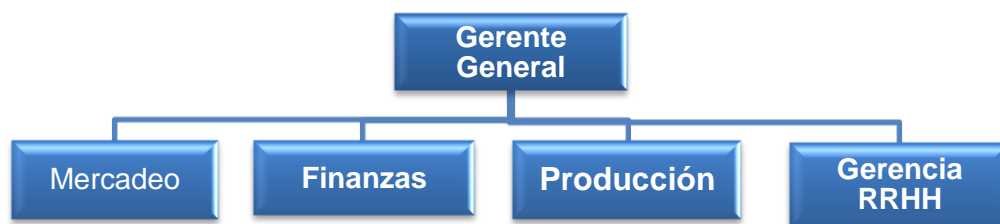
En el caso del gerente de personas la autoridad sería de staff, ya que recomienda o asesora al gerente general y demás gerentes. A nivel organizacional su autoridad es de asesoría o staff.



### b. Autoridad Lineal

Es aquella que se le confiere a un gerente para que decida qué hacer con los diferentes recursos asignados en un periodo determinado, siempre que se orienten al logro de los objetivos planteados en su plan de trabajo.

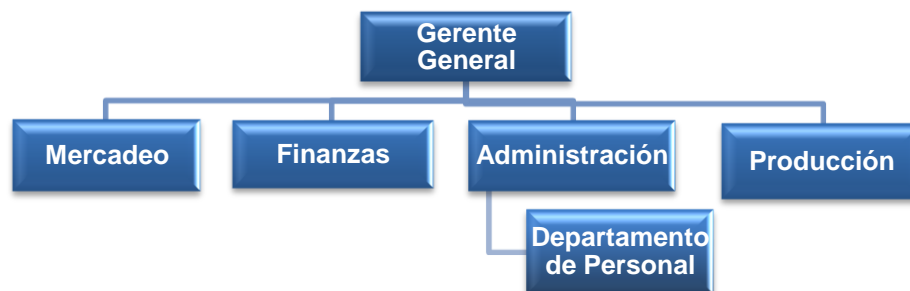
El tipo de autoridad que ejerce el gerente de personas dentro de su gerencia es lineal, porque se le ha conferido la capacidad de actuar conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el gerente general.



### c. Autoridad funcional

Es la facultad que se le asigna a un gerente o persona para que resuelva un problema en un periodo estipulado en otra área y en coordinación con las personas que allí laboran, mientras dure el proyecto, el gerente a cargo de resolver el problema tendrá autoridad funcional.

Al ubicar la gerencia de personas en un nivel de sección y dependiendo de cualquier otra gerencia que no sea la gerencia general, su liderazgo es nulo y está confinada a actividades menos estratégicas<sup>20</sup>.



<sup>20</sup> Serrano Alexis. Op.Cit. Págs. 26 a 28

#### D. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El departamento de personal de una organización debe realizar una serie de actividades para la administración eficiente del recurso humano, las cuales se detallan a continuación:

<b>Subsistema de Recursos Humanos</b>	<b>Funciones que desempeña</b>
1. Integración de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de recursos humanos</li> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Contratación</li> <li>• Integración de personal</li> </ul>
2. Aplicación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y análisis de puestos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Plan de carreras</li> </ul>
3. Mantenimiento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación</li> <li>• Beneficios sociales</li> <li>• Higiene y seguridad ocupacional</li> <li>• Relaciones laborales</li> </ul>
4. Desarrollo de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y desarrollo de personal</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>
5. Control de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos y sistemas de información</li> <li>• Auditoría de recursos humanos</li> </ul>

## 1. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>21</sup>.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la institución. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta de ingreso en la organización para los candidatos que tienen las características y competencias personales requeridas para ocupar los puestos disponibles. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración que codifican las características deseables e importantes que deben poseer las personas, y en base a ello escoger a quienes las reúnen.

El objetivo de los procesos de integración es abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

El proceso de integración de personas consta de las siguientes actividades:

- a) Reclutamiento de personal
- b) Selección de personal
- c) Contratación de personal
- d) Inducción

### a) Reclutamiento de Personal

Según Chiavenato, "el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización"<sup>22</sup>.

Para Bohlander, Snell y Sherman, el reclutamiento "es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas"<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición. Página 9

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.208

<sup>23</sup> Bohlander, George y Otros. Administración de Recursos Humanos. Décimo Segunda Edición. Editorial Thomson. México. 2004. Pág.139

En base a lo anterior, se puede decir que el reclutamiento es un sistema de información por medio del cual la institución da a conocer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo disponibles, para atraer los candidatos más adecuados para ocuparlas.

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la institución.

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

- Qué necesita la institución en términos de personas.
- Qué puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos.
- Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

### **Fuentes de Reclutamiento**

Se debe comprender como fuente de reclutamiento, todo aquel sitio, lugar u origen, donde posiblemente se encuentre la persona que la organización necesita.

Existen dos fuentes básicas de reclutamiento:

#### **1. Reclutamiento Interno**

Algunas empresas tienen como política cubrir las vacantes a través de promociones o transferencias de su personal, para aprovechar la inversión que se ha realizado en los mismos. Por lo tanto es necesario que se busquen individuos con capacidad de poder ascender en el futuro para su mejor desarrollo.

El reclutamiento interno puede llevarse a cabo de las siguientes maneras:

- Transferencia de personal
  - Ascensos de personal
  - Transferencias con ascensos de personal
  - Programas de desarrollo de personal
  - Planes de profesionalización de personal (plan de carrera)
-

### **Ventajas del Reclutamiento Interno**

- Aprovecha las inversiones que la empresa ha realizado en el entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas.
- Permite conocer más a los empleados en cuanto a sus habilidades técnicas y administrativas.
- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado y otros.
- Es más rápido, evita las demoras del reclutamiento externo, tales como la publicación del anuncio, la espera de los candidatos, la demora propia del proceso de admisión y otros.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato. Esto reduce el margen de error del reclutamiento gracias al volumen de información que posee la empresa a cerca de sus empleados.
- Genera motivación en los empleados, puesto que representa la posibilidad de progreso en la organización. Estimula en el personal el deseo de superación para aprovechar las oportunidades ofrecidas a quienes presentan las condiciones para un futuro ascenso.

### **Desventajas del Reclutamiento Interno**

- En ocasiones no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieran capacitación y experiencia especializada.
- Puede generar un conflicto de intereses entre los empleados.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directivas de la organización.

## **2. Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo se debe a que en ciertos casos hay vacantes que quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para ciertos puestos.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante se intenta cubrirla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

### **Ventajas del Reclutamiento Externo**

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **Desventajas del Reclutamiento Externo**

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios.

### **Técnicas de Reclutamiento Externas**

Existen diversas técnicas de reclutamiento externo entre las cuales se encuentran:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- Candidatos recomendados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios colocados en la empresa.
- Contactos con instituciones educativas.
- Agencias de reclutamientos
- Anuncios en diarios y revistas
- Bolsas de trabajo
- Ferias de empleo

### **b) Selección de Personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento. El reclutamiento es una actividad de invitación a los diversos

candidatos, mientras que la selección, es una actividad de comparación, de elección y decisión, la cual funciona como filtro de entrada.

Existen diversas definiciones de selección de personal, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Para Chiavenato, la selección de personal consiste en: "escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización"<sup>24</sup>.

Según Bohlander, Snell y Sherman, la selección es: "el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas"<sup>25</sup>.

En base a lo anterior, la selección de personal también se puede definir de la siguiente manera: es el proceso de elegir entre varios candidatos, a los más idóneos para ocupar los diferentes cargos que la institución tiene disponibles.

---

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.239

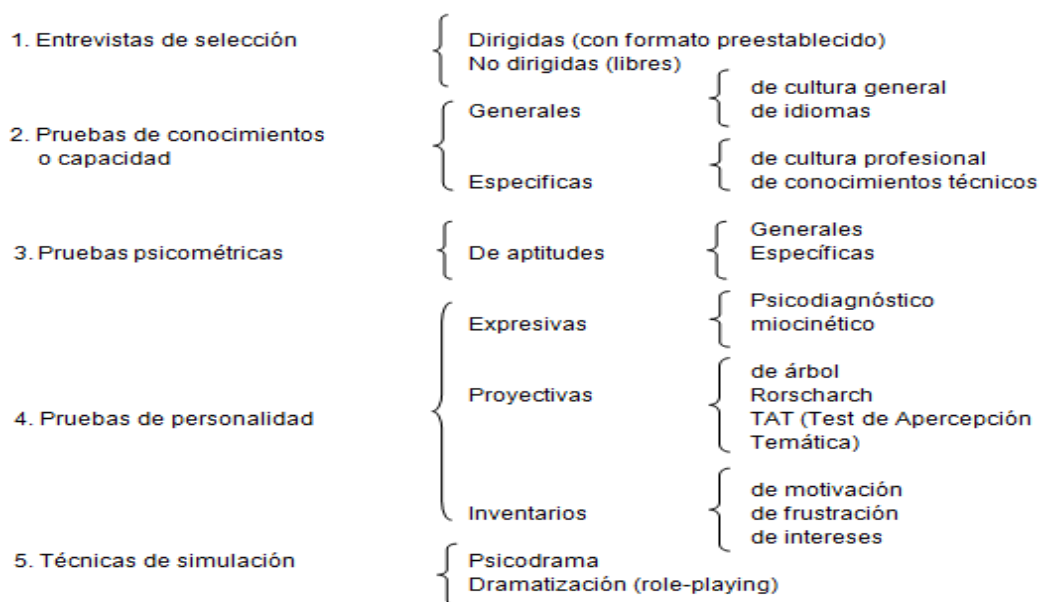
<sup>25</sup> Bohlander, George y Otros. Administración de Recursos Humanos. Décimo Segunda Edición. Editorial Thomson. México. 2004. Pág.172



## Técnicas de Selección de Personal

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Las técnicas de selección de personas pueden clasificarse en cinco grupos:



### 1. Entrevista de Selección

Es la herramienta por excelencia en la selección de personas, que permite establecer un diálogo a través del cual, el candidato obtiene información acerca de la organización y viceversa.

Es una de las técnicas que más influencia tienen en la decisión final, respecto a la aceptación o rechazo de un candidato. Su propósito fundamental es determinar si el candidato es idóneo para ocupar un puesto.

#### Objetivos de la entrevista

- Verificar si el candidato reúne los requisitos que el puesto exige
- Conocer si acepta las condiciones que la organización ofrece

- Determinar quién es el mejor de los candidatos entrevistados
- Constatar la información presentada en el currículum o en la solicitud
- Percibir el interés y expectativas del candidato, a través de su comportamiento

### **Tipos de Entrevistas**

- **Entrevista estructurada.** Se caracteriza porque el entrevistador cuenta con un formulario de preguntas específicas que planteará a los distintos candidatos para obtener información de todas las áreas a evaluar. El fin es la obtención de datos de los mismos aspectos de cada uno de los candidatos.
- **Entrevista libre o no estructurada.** El seleccionador plantea al candidato las preguntas de modo general, las intervenciones del entrevistador son mínimas, dando lugar a que el entrevistado se exprese libremente.
- **Entrevista mixta.** Se caracteriza por ser una mezcla de las dos anteriores, de manera que se alternan las preguntas dirigidas, cuando se trata de obtener una información concreta u objetiva, con preguntas abiertas orientadas a conocer determinados aspectos de la personalidad del candidato. Este tipo de entrevista es el más comúnmente utilizado.

## **2. Pruebas de Conocimiento<sup>26</sup>**

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Las pruebas de conocimiento, se pueden clasificar de acuerdo a la manera de aplicarlas:

- **Orales:** pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en estas se formulan preguntas orales específicas que tiene como objetivo respuestas orales específicas.

---

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.258

- **Escritas:** pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
- **De realización:** pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de diseño, de fabricación, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.

### 3. Pruebas Psicométricas<sup>27</sup>

Son un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional o diagnóstico de personalidad.

Las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales. Según la teoría multifactorial de Thurstone, la estructura mental está conformada por factores que corresponden a las diferentes aptitudes del individuo, para cada factor existen una o más pruebas psicométricas específicas: Factor V (comprensión verbal), Factor W (fluidez verbal), Factor N (numérico), Factor S (relaciones espaciales), Factor M (memoria asociativa), Factor P (rapidez perceptual) y Factor R (raciocinio).

### 4. Pruebas de Personalidad

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, ya sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos heredados). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás<sup>28</sup>.

Las pruebas de personalidad están enfocadas principalmente a los aspectos emocionales, sociales, axiológicos y motivacionales que distinguen a una persona de las demás. Se utilizan para saber si una persona se encuentra libre de problemas

---

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2001.. Págs. 261-264

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2001. Pág.266

psicológicos que interfieran en su relación consigo mismo y con los demás, su adaptación a un nuevo ambiente y el manejo de situaciones frustrantes<sup>29</sup>.

Se pueden encontrar en dos formas: cuestionarios y técnicas proyectivas. Entre los cuestionarios, los más conocidos son el Test de 16 factores de la Personalidad de Cattell (16FP) y el Inventario Multifacético de la Personalidad Minnesota (MMPI). Entre las técnicas proyectivas se encuentra el Test de Rorschach que consiste en mostrarle al candidato una serie de 10 láminas que presentan manchas de tinta, las cuales se caracterizan por su ambigüedad y falta de estructuración.

## **5. Técnicas de Simulación<sup>30</sup>**

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado, al tratamiento en grupo. Son técnicas de dinámica de grupo. La principal es el Psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea aislado o en interacción con otras personas. Estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, etc.

### **c) Contratación**

La contratación se puede definir como el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

En ese sentido se debe tener en cuenta lo expresado por la legislación laboral del país, los convenios internacionales en materia laboral, las leyes y reglamentos de instituciones que regulan el trabajo en el país, tales como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Superintendencia de Pensiones, Administradoras de Fondos de Pensiones y otros organismos.

---

<sup>29</sup> <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/psicometria/item/126-pruebas-psicometricas.html>

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2001. Pág.267

El instrumento que se utiliza para concretizar la contratación de una persona, se denomina contrato de trabajo.

En el sector empresarial privado del país, existen los siguientes tipos de contratos de trabajo:

- Contrato individual de trabajo
- Contrato colectivo de trabajo

#### **d) Inducción**

La inducción se puede definir como “el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente”<sup>31</sup>.

Se considera también como un proceso mediante el cual el trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convivencias que se postulan en una organización.

Con los conceptos antes descritos se puede decir que la inducción es el proceso en donde se da al nuevo empleado la orientación requerida para su incorporación inmediata a sus funciones tales como: información y explicación sobre la historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, prestaciones, etc.

La Inducción tiene como propósito facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización, de una manera formal, así como también informalmente:

- **De una manera formal:** la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto.
- **De una manera informal:** el empleado es recibido de forma amistosa con sus compañeros y es incorporado al grupo.

El proceso de inducción puede ayudar al empleado a calmar los temores tales como haber tomado la decisión de empleo correcta.

---

<sup>31</sup> <http://server2.southlink.com.ar/vap/orientacion.htm>

El trato amable se le dará al empleado desde su llegada y hará que este se sienta cómodo y seguro, además con ánimos de trabajar<sup>32</sup>.

## **Responsabilidad de la inducción**

### **Departamento de personal**

Tiene la responsabilidad de proporcionar la información respecto a las prestaciones de la organización, horas de trabajo y descanso, historia, misión, visión, estructura, reglamento, etc. Así como presentarlo con el resto de jefaturas de la organización.

### **Departamento donde trabajará**

La responsabilidad definitiva corresponde al jefe del departamento al que va a ingresar, debido a que él es el responsable de la productividad del departamento. Por lo tanto, debe presentarlo con el personal de departamento, explicarle la estructura organizativa del mismo, las funciones, su puesto en detalle, mostrarle y explicarle los manuales, instructivos, etc.

## **Métodos utilizados en la inducción**

Para la inducción al personal, los métodos más utilizados son los siguientes:

- Manual de inducción
- Curso de inducción
- Vídeo
- CD
- Página Web
- Recorrido por las instalaciones
- Brochure
- Hojas informativas

---

<sup>32</sup><http://talento550.blogspot.com/2009/08/inducion-y-capacitacion-de-personal.html>

## 2. APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo. El paso siguiente es emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

### a) Descripción y análisis de puestos

Concepto de cargo, también denominado puesto de trabajo: “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas”<sup>33</sup>.

En la presente investigación se utilizará indistintamente el término cargo o puesto de trabajo, entendiéndose que se refieren a lo mismo.

Concepto de diseño del cargo: “es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones”<sup>34</sup>.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)

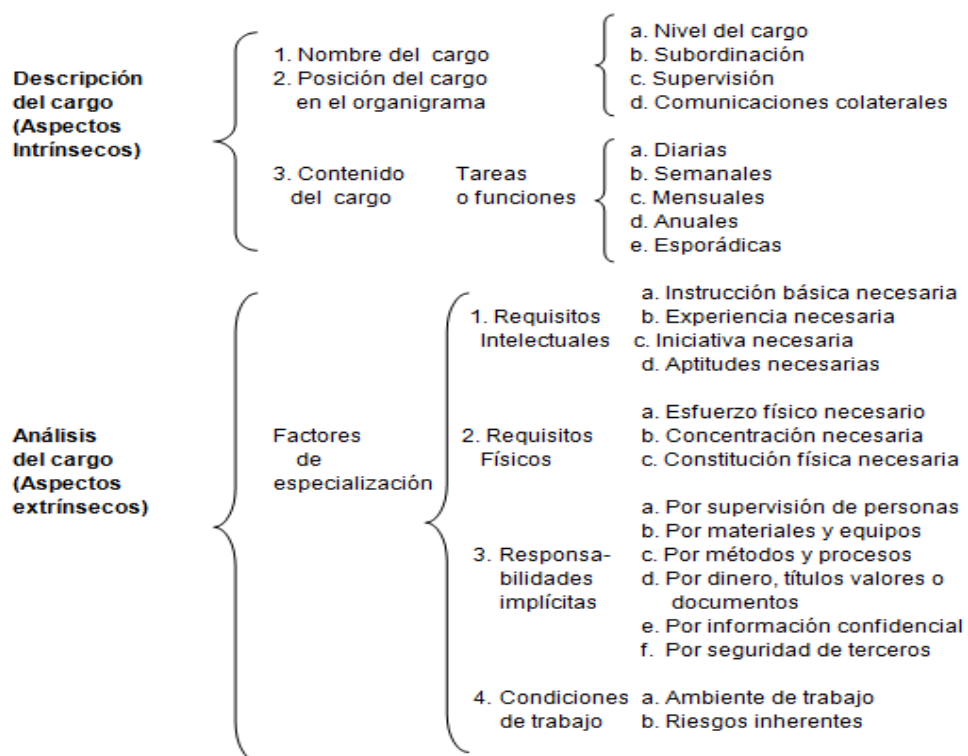
---

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.292

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág. 294

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

### Contenido de la descripción y del análisis de cargos



### b) Evaluación del desempeño

En toda organización se vuelve necesario evaluar al personal, tanto de manera general como específica, con el fin de conocer en qué medida se está logrando el cumplimiento de los objetivos y que áreas están contribuyendo al alcance de los mismos y cuales necesitan mejorar.



### **Definición de evaluación del desempeño**

Para Gary Dessler, la evaluación del desempeño consisten en: "calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño".<sup>35</sup>

De acuerdo a la definición anterior se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se busca obtener una medida comparativa entre los requerimientos necesarios para cumplir una función y la forma en que realmente se lleva a cabo.

Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente la forma en que una persona hace su trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización. Debe orientarse al análisis de la productividad que la persona obtiene en un período determinado, sin ser afectada por los gustos y preferencias personales del evaluador.

Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador<sup>36</sup>.

### **Importancia**

La evaluación del desempeño es importante porque a través de ella se analizan y controlan las responsabilidades, el rendimiento y el potencial de desarrollo de los empleados, y proporciona resultados para tomar decisiones de mantenimiento o mejora.

Para que toda evaluación tenga validez deberá estar relacionada con el puesto a analizar, debe ser medible y que se pueda verificar. Para medir la labor de los empleados es necesario contar con estándares, los cuales constituyen el parámetro de medición ya sean objetivos o subjetivos.

---

<sup>35</sup> Dessler, Gary. Administración de personal, 8ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.2001.

<sup>36</sup> Serrano, Alexis. Op.Cit. Pág. 231

## **Métodos de evaluación del desempeño**

Entre los métodos tradicionales de evaluación del desempeño se encuentran:

### **a) Método de las escalas gráficas**

En apariencia es el método más sencillo, evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre e insuficiente hasta el óptimo o excelente.

### **b) Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del evaluado.

### **c) Método de investigación de campo**

Se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Este método se considera más amplio porque permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

## **3. MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, así como la higiene y seguridad en el trabajo, los cuales son importantes

para definir la permanencia de los empleados y su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos de la institución

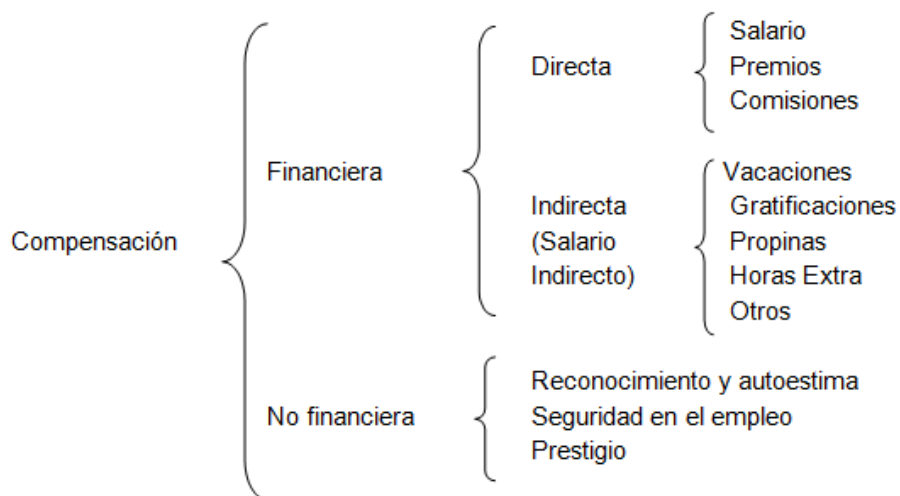
Los procesos de mantenimiento de personal son los siguientes:

- Compensación (remuneración)
- Beneficios sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo

### a) Compensación

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el trabajador recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

La compensación puede ser financiera y no financiera, según se muestra en el siguiente esquema:



### b) Beneficios sociales

El salario pagado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que las empresas ofrecen a sus empleados. La remuneración comprende muchas otras formas, además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios constituyen medios

indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

### **Tipos de beneficios sociales**

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse en:

#### **Beneficios monetarios**

- Prima anual
- Vacaciones
- Pensión
- Complemento de la pensión
- Bonificaciones
- Planes de préstamos
- Complemento de salario por incapacidad
- Subsidio de medicamentos y otros
- Utilidades (algunas empresas reparten un porcentaje de las utilidades obtenidas)

#### **Beneficios no monetarios**

- Servicio de restaurante
- Asistencia médico-hospitalaria
- Servicio social y consejería
- Club o asociación recreativa
- Seguro de vida colectivo
- Servicio de transporte para el personal y otros

### **c) Higiene y Seguridad en el trabajo**

#### **Higiene en el Trabajo**

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención

de enfermedades ocupacionales<sup>37</sup>.

Desde el punto de vista de la salud física, el lugar de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas saludables, que influyan de forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales como por ejemplo el estrés.

### **Objetivos de la higiene en el trabajo**

La higiene en el trabajo, es eminentemente preventiva, ya que se enfoca en la salud y el bienestar del trabajador, para evitar que se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Los principales objetivos de la higiene en el trabajo son:

- Eliminación de las causas de enfermedades profesionales
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con limitaciones físicas
- Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

### **Estos objetivos pueden obtenerse de las formas siguientes:**

- Mediante la educación de los obreros, jefes, supervisores, gerentes, etc. Indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos
- Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en el lugar de trabajo
- Por medio de estudios de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.478

### **Plan de higiene en el lugar de trabajo**

Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general los siguientes aspectos<sup>38</sup>:

1. **Un plan organizado.** Incluye la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios.
2. **Servicios médicos adecuados.** Abarca dispensarios de emergencia y primeros auxilios. Los servicios debe incluir:
  - a. Exámenes médicos de admisión
  - b. Cuidados relativos a lesiones personales provocadas por enfermedades profesionales.
  - c. Primeros auxilios
  - d. Eliminación y control de áreas insalubres
  - e. Registros médicos adecuados
  - f. Supervisión en cuanto higiene y salud
  - g. Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
  - h. Utilización de hospitales que brinden servicios médicos de calidad
  - i. Exámenes médicos periódico de revisión
3. **Prevención de riesgos para la salud**
  - a. Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industrial, etc.)
  - b. Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.)
  - c. Riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.)
4. **Servicios adicionales,** como parte de la inversión empresarial sobre salud del empleado y la comunidad, tales como:
  - a. Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y salud.
  - b. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de radiografía, salud visual, programas recreativos,

---

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pags.479-480

- etc.
- c. Previsiones de cobertura financiera para casos de prolongada ausencia de trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro médico colectivo.
  - d. Extensión de beneficios médicos a empleados pensionados, incluidos planes de pensión o jubilación.

### **Seguridad en el trabajo**

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir a las personas a cerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo<sup>39</sup>.

La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. A continuación se amplía sobre cada uno de ellos.

Prevención de accidentes de trabajo. Un accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo<sup>40</sup>. El objetivo de la prevención es eliminar las posibles causas de accidentes de trabajo, tales como: agentes de accidentes, condición insegura, actos inseguros, factor personal inseguro.

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág. 486

<sup>40</sup> Código de Trabajo República de El Salvador. D.L.No.15, de 23 de junio de 1972, publicado en Diario Oficial No.142. de 31 de julio de 1972, con reformas actualizadas a marzo 2013. Art.317

#### 4. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Las personas son el único elemento vivo e inteligente, por su carácter dinámico y su potencial de desarrollo. Cada organización dispone de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el desempeño de sus actividades.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación y desarrollo del personal, las cuales representan la inversión que la organización hace en su personal.

##### a) CAPACITACIÓN

Según Alexis Serrano, “la capacitación, conocida también como formación, es un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas en la organización”<sup>41</sup>.

Para Idalberto Chiavenato, “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática, y organizada que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”<sup>42</sup>.

De acuerdo a lo anterior, también se puede decir que la capacitación o formación es un proceso para proporcionar de forma sistemática los conocimientos, habilidades y actitudes que mejoren la capacidad de las personas, para el logro de los objetivos de la organización y de las personas que laboran en ella.

##### Objetivos de la capacitación

- Transmitir información o conocimientos a las personas
- Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo
- Modificar y desarrollar actitudes y conductas
- Incrementar la productividad
- Prevenir riesgos de trabajo
- Definir mejor los indicadores de desempeño
- Obtener ventaja competitiva a través de las personas
- Obtener personas motivadas y enfocadas con la misión y visión

---

<sup>41</sup> Serrano, Alexis. Op. Cit. Pág. 107

<sup>42</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª edición Mc Graw-Hill, México 2009, pág. 370 y 371.



### **Tipos de capacitación**

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite.

Los tipos de capacitación más requeridos por las organizaciones son:

- Habilidades administrativas
- Habilidades para la supervisión
- Habilidades técnicas/actualización de conocimientos
- Habilidades para la comunicación
- Servicios y relaciones con los clientes
- Desarrollo de ejecutivos
- Nuevos métodos y procedimientos
- Habilidades para las ventas
- Habilidades burocráticas y de secretariado
- Desarrollo de personal
- Habilidades básicas con computadoras
- Relaciones con los empleados
- Prevención de accidentes/promoción de la salud
- Educación del consumidor

### **Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

### **Ciclo de la capacitación<sup>43</sup>**

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

1. El **diagnóstico** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
2. El **diseño** consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La **implementación** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación
4. La **evaluación** consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

### **b) DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo<sup>44</sup>.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos.

### **Diferencias entre Capacitación y Desarrollo**

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que adquirirán ahí<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª edición Mc Graw-Hill, México 2009. Pág. 376

<sup>44</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

<sup>45</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª edición Mc Graw-Hill, México 2009. Pág. 371

### Cuadro comparativo de diferencias entre capacitación y desarrollo<sup>46</sup>

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

## 5. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las empresas definen su misión y estrategias, por lo que su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que esto se cumpla es necesario que haya control.

Según Chiavenato el control es: “la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos”<sup>47</sup>.

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficacia.

---

<sup>46</sup> <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.619

A medida que las organizaciones crecen, mayor es su necesidad de controlar los recursos humanos. En este sentido las técnicas utilizadas para el control de personal se orientan a mantener en el trabajador un buen estado de ánimo y el logro de su óptima eficiencia. El control de los recursos humanos es la función que permite mantener a los miembros de la organización dentro de los patrones deseados.

### **Procesos de Control**

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. **Establecimiento de los estándares deseados.** Los estándares representan el desempeño deseado, pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.
2. **Seguimiento o monitoreo del desempeño.** Significa acompañar, observar de cerca y ver cómo marchan las cosas.
3. **Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia.
4. **Acción correctiva.** Busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

### **Medios de Control**

Las organizaciones utilizan diversos medios de control para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Los principales medios de control organizacional son:

1. **Jerarquía de autoridad.** La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y establecer la obediencia a las jefaturas. Es la manera más común para controlar al personal
2. **Reglas y procedimientos.** La organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas.
3. **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos sirven de guía a la acción de las personas.

4. **Sistemas de información verticales.** La información vertical puede transitar de forma ascendente y descendente. La información descendente lleva órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados. La información ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se ejecutaron.
5. **Relaciones laterales.** Son comunicaciones entre pares, es decir entre personas que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización. Sirven para integrar y lograr coordinación.

#### **a) Auditoría de recursos humanos**

##### **Definiciones de auditoría de recursos humanos**

1. “La auditoría de recursos humanos se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”<sup>48</sup>.
2. “La auditoría de recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa. Localizando las prácticas y las condiciones que son perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar”<sup>49</sup>.
3. “Es el proceso a través del cual se verifica que lo planeado en la administración de personas para un periodo determinado, se haya logrado al final del mismo. La auditoría de personas busca rectificar las fallas en las cuales se haya incurrido y evitar su reincidencia”<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> John F. Mee (Org), Personnel Handbook, Nueva York, Ronald Press, 1958. Pág.1077 (Citado por Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 2000. Pág.652)

<sup>49</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Pág.542

<sup>50</sup> Serrano, Alexis. Op. Cit. Pág.244

De acuerdo a las definiciones anteriores, la auditoría de recursos humanos también se puede definir como el proceso de verificación de los resultados esperados en la gestión de los recursos humanos para identificar e implementar oportunidades de mejora.

La auditoría de recursos humanos es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización.

### **Propósitos de la Auditoría de Recursos Humanos<sup>51</sup>**

La auditoría de recursos humanos persigue los propósitos siguientes:

1. Justificar la existencia propia y el presupuesto de la partida de capital humano.
2. Mejorar continuamente la función de la administración de recursos humanos proporcionando medios para decidir cuándo agregar o suprimir actividades, modificar cursos y prácticas
3. Proporcionar retroalimentación a los especialistas en capital humano, los gerentes de línea y los trabajadores acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
4. Ayudar a que la administración de recursos humanos haga una aportación significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y los trabajadores.

### **Fuentes de información de la auditoría**

Las fuentes de información para esta auditoría residen en los propios sistemas o procesos de la administración de recursos humanos (suministro, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión de las personas). La auditoría de recursos humanos se aplica a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los posibles niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados.

---

<sup>51</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Pág.541

### **Aspectos principales de la auditoría de Recursos Humanos<sup>52</sup>**

La auditoría de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. **¿Cuáles son las funciones de la administración de recursos humanos?** El primer paso es obtener las opiniones de los gerentes de línea acerca de lo que al área de recursos humanos debe hacer en la organización. El resultado será una lista que incluya, por ejemplo, las prestaciones sociales, las relaciones con los empleados, el reclutamiento y selección y las relaciones con la comunidad. Sin embargo, el punto más importante es saber cuáles son las funciones más importantes de la administración de recursos humanos y quienes las utilizan.
2. **¿Qué importancia tiene esas funciones?** Los participantes deben evaluar cada una de las funciones de la administración de recursos humanos con una escala de importancia.
3. **¿Cuál es el desempeño actual de esas funciones?** Los participantes deben evaluar cuál es el desempeño actual de esas funciones, utilizando la misma escala de puntos. La importancia y el desempeño deben tomar parte de una tabla de doble entrada de la evaluación.
4. **¿Qué se debe mejorar?** El siguiente paso es determinar, entre las funciones evaluadas como más importantes, cuales no están siendo desempeñadas correctamente.
5. **¿La función de administración de recursos humanos utiliza con eficacia sus recursos?** Esta etapa consiste en comprobar si el presupuesto está bien asignado y su gasto es acorde con las funciones más importantes. Se trata de comprobar donde se aplica el dinero para así comparar los costos y los beneficios correspondientes.
6. **¿La función de recursos humanos puede ser más eficaz?** La etapa final debe proporcionar una visión más amplia de las áreas que se deben mejorar y de cómo se pueden mejorar o incrementar.

---

<sup>52</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Págs.542 -543

### **Tipos de auditoría de recursos humanos**

Los tipos de auditoría de recursos humanos que pueden llevarse a cabo son:

1. **Interna.** Es la auditoría de personas realizada por la gerencia de personas
2. **Externa.** Es cuando se contrata una empresa consultora o profesional independiente, totalmente ajenos a la organización. Con ello se busca garantizar la objetividad e imparcialidad en los resultados de la auditoría
3. **Mixta.** Cuando la auditoría se lleva a cabo entre personas de la organización conjuntamente con miembros de la empresa consultora contratada. Su propósito es servir de enlace o apoyo en el trabajo de auditoría

### **Responsables de auditoría de la administración de recursos humanos<sup>53</sup>**

La administración de recursos humanos debe agregar valor a la organización, gerentes, trabajadores, clientes y proveedores. Tendrá éxito si efectivamente consigue todo lo anterior. Para comprobar si cumple con su papel debe ser evaluada por sus clientes y asociados; es decir, la organización, los gerentes de línea, los demás órganos de la empresa, los colaboradores, los clientes y los proveedores. El agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. Sea cual fuera la alternativa, la auditoría de recursos humanos siempre tiene un fuerte efecto educacional en la organización y en sus miembros.

### **Etapas de la auditoría de recursos humanos**

1. Definir el área o campo de estudio
2. Definir las fuentes de información
3. Definir los métodos y técnicas para obtener la información
4. Recabar la información
5. Procesar y analizar la información
6. Redactar las conclusiones y recomendaciones
7. Elaborar y presentar el informe

---

<sup>53</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Pág.544



## **E. GENERALIDADES SOBRE EL TALENTO HUMANO**

La mayoría de las empresas que buscan un mayor desempeño productivo despliegan su inversión en los recursos tangibles como maquinaria, infraestructura, logística y marketing. Piensa que estos factores son los que realmente pueden incrementar las ventas de la empresa. Pero muchas veces, no se logra el resultado esperado, entonces resultan ciertas interrogantes como ¿en qué se debe invertir y dar prioridad? Las tendencias actuales han demostrado que el principal recurso de una empresa son las personas. Queda claro que la variable que determina el éxito en la empresa ya no es el capital ni los activos de las empresas, todos coinciden que es el talento humano. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para operar y alcanzar el éxito. Así mismo las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Por otra parte, las organizaciones dependen de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Las organizaciones no existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

### **1. Definición de Talento Humano**

Talento (del griego *talanton* que significa balanza o peso) era el nombre que se daba a una moneda valiosa en la antigüedad. Tiene su origen en Babilonia, pero se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo durante los siglos III y II a.C. Esta unidad monetaria del mundo antiguo es una de las que más fama ha adquirido, dado que protagoniza una de las más populares parábolas del evangelio (De los Talentos) Mateo 25:14–30, Lucas 19:11–27. De la interpretación de esta parábola deriva inteligencia,

(capacidad de entender), aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación)<sup>54</sup>.

En la actualidad muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual.

**Existen diversos conceptos de gestión de talento humano, los cuales se mencionan a continuación:**

1. Según Gary Dessler, “la administración de recursos humanos (gestión de talento humano), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”<sup>55</sup>.
2. Para George Milkovich, “la administración de recursos humanos (gestión de talento humano), es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores, y de las organizaciones”<sup>56</sup>.
3. “La administración de recursos humanos (gestión de talento humano), es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”<sup>57</sup>.
4. En base a las definiciones anteriores, se pueda decir también, que la gestión del talento humano es el conjunto de actividades para dirigir a las personas para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

---

<sup>54</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_%28moneda%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_%28moneda%29)

<sup>55</sup> Dessler, Gary. Human Resource Management. Prentice Hall. 1997. Pág.2

<sup>56</sup> Milkovich, George T. y Otros. Human Resource Management. 1994. Pág.3

<sup>57</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Pág.9

## 2. Aspectos importantes del Talento Humano

Hoy en día es necesario saber, integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:<sup>58</sup>

- a) **Conocimiento.** Se trata de saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- b) **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear o innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- c) **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- d) **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

## 3. El uso actual de la Gestión del Talento Humano<sup>59</sup>

El término, gestión del talento significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunas es gerenciar a individuos de alto valor o muy capaces, mientras que para otras, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la

---

<sup>58</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México. 2009. Pág.50

<sup>59</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)

productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

## **F. GENERALIDADES DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **1. Definición**

Es una herramienta técnica y administrativa que tiene como finalidad principal regular las relaciones obrero–patronales dentro de la empresa para evitar y solucionar cualquier situación anómala que pudiera generarse entre ambas partes, así como también las relaciones con los empleados en general<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Barraza Díaz, Melvin Ernesto y Otros. Tesis “Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos para la Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización y Transporte de Empresarios de Microbuses Nuevo Apopa, ACOTNA DE R.L., de la Ciudad de Apopa, Departamento de San Salvador.” 2004. Universidad de El Salvador.

Para otros autores, es la norma elaborada por el patrono de acuerdo con los intereses de su empresa y la legislación laboral vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias<sup>61</sup>.

Considerando las anteriores definiciones se puede decir que el Reglamento Interno de trabajo es el documento interno administrativo que contiene las normas y reglas que han de regular y armonizar las relaciones empleado patrono, con el fin de lograr los objetivos de las organizaciones, de acuerdo a la legislación laboral vigente.

## **2. Objetivo**

El Reglamento Interno contiene las obligaciones y deberes para ambas instancias, es decir, empleados y patrono, así como las sanciones que se aplicarán a quienes incumplan con esta normativa. Tiene como objetivo principal establecer con claridad las reglas técnicas administrativas de la empresa en cuanto al control de los recursos humanos.

## **3. Ámbito de aplicación**

El Reglamento Interno de Trabajo se aplica a todos los empleados de una organización, indistintamente del tipo de contratación y es responsabilidad de la dirección y gerencias velar por su divulgación y cumplimiento.

Los apartados principales que debe contener el reglamento interno de trabajo, según lo establecido por la Dirección General de Trabajo, son los siguientes:

1. Disposiciones Generales
2. Requisitos de Ingreso
3. Días y Horas de trabajo
4. Horas destinadas para la comida.
5. Lugar, día y hora para el pago de los salarios y comprobantes de pago.
6. Descanso semanal

---

<sup>61</sup>[http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87](http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87)

7. Asuetos
8. Vacaciones anuales
9. Aguinaldos.
10. Obligaciones y prohibiciones para los trabajadores
11. Obligaciones y prohibiciones para la empresa
12. Labores que no deben ejecutar mujeres ni menores de edad
13. Exámenes médicos y medidas profilácticas
14. Seguridad e higiene en el trabajo
15. Botiquín
16. Prestaciones cubiertas por el ISSS
17. Peticiones, reclamos y modo de resolverlos
18. Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas
19. Disposiciones finales, publicidad y vigencia

#### **4. Beneficios del Reglamento Interno para empleados y patrono**

El reglamento interno de trabajo beneficia tanto a empleados y patrono, ya que establece aspectos de interés para ambas partes, tales como:

- Es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.
- Sirve para que tanto el patrono como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno.
- Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa.
- Se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

La Administración de Recursos Humanos, también conocida como Gestión del Talento Humano, busca dirigir a las personas para alcanzar los objetivos, tanto organizacionales como individuales. Para lograr lo anterior la empresa debe seleccionar y contratar los candidatos mejor calificados para ocupar los puestos de trabajo. También deben implementarse los planes de capacitación y desarrollo adecuados para optimizar el talento humano e incrementar la motivación del personal.

Por otra parte, es de vital importancia para la organización mantener excelentes relaciones entre los trabajadores y la administración, lo cual puede lograrse con la implementación de políticas justas de recursos humanos y el cumplimiento de las diferentes normativas en materia laboral.

Entre las personas y las organizaciones existe una relación de interés mutuo: las empresas desean alcanzar sus metas y objetivos, pero para ello necesitan de las capacidades y talentos de las personas. Por otra parte, las personas necesitan alcanzar sus objetivos individuales y para ello necesitan de las organizaciones. Bajo el enfoque moderno de la Gestión del Talento Humano, las personas no deben considerarse como recursos, sino como seres inteligentes y proactivos, con amplia capacidad creativa.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**PERSONAL Y EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V.**  
**UBICADA EN SAN SALVADOR**

**A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es importante debido a que a través de ella se determinó la situación actual de la administración de personal y el talento humano de la empresa INGRAN, S.A. de C.V. Específicamente cómo se realizan actualmente las diferentes actividades referentes al personal, tales como: reclutamiento, selección y contratación del personal, evaluación del desempeño, relaciones laborales, capacitación y desarrollo, y otros aspectos importantes.

Con la información obtenida se realizó un diagnóstico por medio del cual se identificaron los aspectos a fortalecer en la administración del personal, para optimizar las relaciones empleado-patrono de la empresa.

**B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**General**

Determinar le situación actual de la administración de personal, el talento humano y las relaciones empleado-patrono de la empresa INGRAN, S.A. de C.V.

**Específicos**

- Conocer cómo se llevan a cabo actualmente los diferentes procesos y trámites del personal y qué área los realiza.
- Conocer si la empresa cuenta con políticas, normas, procedimientos y otras herramientas necesarias para la efectiva la administración del personal.



- Determinar la necesidad de la organización del departamento de personal de la empresa que contribuya a optimizar el talento humano y las relaciones empleado-patrono.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación se utilizó el método científico, el cual permite una mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información.

Según Sampieri, el método científico es un proceso destinado a explicar fenómenos (problemas observables), establecer relaciones entre los hechos (hipótesis), siguiendo sistemáticamente una serie de pasos; los cuales permiten llegar hacia un objetivo (solución del problema).

#### **a) MÉTODO ANALÍTICO**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el Método Analítico, el cual permite que las partes de un todo se separen y se estudien para examinar la relación entre ellas. El método se aplicó estudiando por separado los diferentes aspectos de cómo se realizan actualmente la administración de personal en la empresa y la relación entre ellos.

#### **b) MÉTODO SINTÉTICO**

El método sintético o más bien dicho la síntesis como método de razonamiento se efectúa con más facilidad si anteriormente se ha percibido aquel todo que ahora se intenta reconstruir. El análisis es la operación que aísla los elementos, y la síntesis es la que tiende a reconstruir el todo, o sea la integración de las partes.

Este método que es el proceso inverso y complementario del análisis, permitió establecer la relación entre los diferentes aspectos referentes a la integración, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos de la empresa.

## 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

### Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Únicamente recoge información sobre los conceptos o las variables, pero su objetivo no es describir como se relacionan<sup>62</sup>.

Para la investigación se utilizó el tipo de estudio descriptivo, ya que se recolectó información sobre diversos aspectos, características y componentes de la administración de personal, el talento humano y las relaciones entre empleados y patrono, para describir cuál es su situación actual en la empresa.

## 3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### No Experimental

La investigación se llevó a cabo utilizando el tipo no experimental, el cual se define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.<sup>63</sup>

Se recolectaron datos sobre la situación actual de la administración de personal sin influir en ellos, los cuales fueron analizados posteriormente.

## 4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

### a) Primarias:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. También es conocida como información de primera mano.

---

<sup>62</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2010. Pag.80

<sup>63</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2010. Pag.149

Las fuentes primarias utilizadas fueron las siguientes: la encargada de planillas y administración de personal, el personal técnico, administrativo y trabajadores de obra. De esta fuentes se obtuvo información de primera mano sobre cómo se realizan actualmente las actividades referentes al personal.

**b) Secundarias:**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones.

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación fueron las siguientes: libros sobre la administración de personal y el talento humano, así como de metodología de investigación, trabajos de investigación universitaria, páginas electrónicas, y otras fuentes relacionadas al tema.

## **5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La técnica es la aplicación específica del método, mediante el procedimiento o conjunto de procedimientos, medios para recolectar, conservar, ordenar, reelaborar datos para la investigación<sup>64</sup>.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las siguientes: observación directa, entrevista y encuesta.

**a) Observación directa**

Es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos.

Se utilizó la observación porque permite obtener información directa y confiable sobre el fenómeno a investigar, en este caso, sobre la forma en que se lleva a cabo actualmente la administración de personal en la empresa y para registrar las

---

<sup>64</sup> Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico y Tesis. Quinta edición. Imprenta Universitaria. 2006.

observaciones se utilizaron instrumentos tales como libretas de apuntes, computadora personal portátil (laptop) y cámara fotográfica.

Mediante el uso de la técnica se observó cómo son atendidos los diferentes requerimientos y necesidades del personal al no contar con un departamento específico que se encargue de ello.

#### **b) Entrevista**

Es el procedimiento metodológico-técnico que consiste en interrogar a las personas sobre un tema. Mediante la interrogación se sondea el mundo interno del ser humano, explorando sus opiniones, creencias, motivaciones, sentimientos, actitudes o estados anímicos.

Se entrevistó a la encargada actual de las funciones de recursos humanos, Licda. Zuleyma Hernández, para obtener información sobre la forma en que realizan actualmente los diferentes procesos para la administración del personal.

#### **c) Encuesta.**

Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Se encuestó una muestra de 44 empleados de campo, de un total de 123, para obtener información referente a la manera en que realizan actualmente los diferentes trámites de personal y a quién deben dirigirse para ello.

Para el personal administrativo y técnico, se llevó a cabo censo, ya que son en total 27 empleados.

### **6. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **a) Guía de entrevista**

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido y ser todas abiertas.

La guía de entrevista está compuesta de 22 preguntas abiertas, diseñadas para recabar información sobre el funcionamiento, problemas y situación actual de la administración de recursos humano de la empresa, y está dirigida a la persona encargada de recursos humanos y planilla, Licda. Zuleyma Hernández. La información obtenida se utilizó para la elaboración del diagnóstico.

#### **b) Cuestionario**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Su finalidad es recolectar información de manera cuidadosa y congruente para desarrollar el tema de investigación.

Para la presente investigación se diseñaron dos cuestionarios que se detallan a continuación:

Cuestionario para el personal administrativo y técnico: consta de 2 preguntas para conocer información general de los empleados y 22 de para obtener datos sobre diferentes aspectos de la administración de personal de la empresa que afectan a los empleados. El cuestionario contiene preguntas cerradas y de opciones múltiples.

Cuestionario para los trabajadores de obra: consta de 2 preguntas para conocer información general de los trabajadores y 13 de para conocer cómo afecta a los trabajadores la falta de un departamento de personal. El cuestionario contiene preguntas cerradas y de opciones múltiples.

### **7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

#### **a) Determinación del universo**

El Universo o población está formada por todos los elementos que se quiere estudiar y que podrían ser observados individualmente en el estudio.

El universo de empleados de la empresa al momento de realizar la investigación era de ciento cincuenta personas, distribuidos de la siguiente manera: 27 empleados administrativos y técnicos y 123 trabajadores de campo.

### b) Determinación de la muestra

La muestra es el subconjunto de casos o individuos de una población. El objetivo primordial de las muestras es inferir propiedades, comportamientos, entre otras cuestiones, de la totalidad de la población y por ello deben ser representativas de la misma.

Para la investigación, el tamaño de la muestra se determinó de la siguiente manera:

- Para las jefaturas, personal administrativo y técnico, se realizó censo, ya que son 27 personas.
- Para calcular el tamaño de la muestra de los 123 trabajadores de campo, se utilizó la fórmula para una población finita.

#### **Fórmula para determinar la muestra de una población finita.**

Mediante la aplicación de la fórmula se determinó el tamaño de la muestra representativa de los trabajadores de campo que laboran en INGRAN, S.A. de C.V.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = muestra a determinar

N = población

Z= nivel de confianza

p q = variabilidad del problema de estudio (por definición son 0.5 cada uno)

p = Sucesos positivos que teóricamente se esperan

q = Sucesos negativos que teóricamente se esperan sucedan

E = Error muestral

Datos para efectuar el cálculo de n

p = 0.5

q = 0.5

Z = 1.64

E = 0.10

N = 123

$$n = \frac{(1.64)^2(0.50)(0.50)(150)}{(150 - 1)0.10^2 + 1.64^2(0.50)(0.50)}$$

**Tamaño de la muestra: n= 43.70 ≈ 44 Trabajadores de campo**

## **8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron tabulados en hojas de cálculo Excel, luego se procedió a seleccionar la información por medio de tablas dinámicas. Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara y comprensible.

La información resultante fue analizada e interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la administración de personal de la empresa.

### **D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.**

#### **1. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS**

##### **SEXO**

El 63% de empleados administrativos son de sexo masculino y el 37% de sexo femenino (ver anexo 2, cuadro 1-A). La empresa ofrece igualdad de oportunidades laborales a personas de ambos sexos, aunque en la actualidad la mayoría de empleados administrativos pertenecen al sexo masculino, la contratación depende de factores tales como: preparación académica y experiencia.

##### **EDAD**

El 7% de empleados administrativos tiene de 18 a 23 años, el 37% de 24 a 29, el 7% de 30 a 35, el 22% de 36 a 41, el 7% de 42 a 47 y el 19% más de 47 años (ver anexo 2, cuadro 1-B).

De los trabajadores de obra, el 2% tiene de 18 a 23 años, el 11% de 24 a 29, el 18% de 30 a 35, el 27% de 36 a 41, el 27% de 42 a 47% y el 14% tienen más de 47 años (ver anexo 3, cuadro 1-B).

La mayoría de empleados administrativos se encuentra en una edad en la cual pueden desarrollarse académica y laboralmente, y con ello aportar con su esfuerzo, conocimientos y habilidades a optimizar el desempeño de la organización y al mismo tiempo lograr sus metas personales.

Referente a los trabajadores de obra, la mayoría se encuentran en una edad en la cual pueden desempeñar las labores que les asignen en los proyectos y mediante su trabajo satisfacer las necesidades de sus familias.

## **2. ANÁLISIS DE LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR.**

El departamento de personal es una de las áreas más importantes en una organización, ya que es la encargada de la planeación del recurso humano, el reclutamiento, selección y contratación, la evaluación del desempeño, los beneficios sociales y compensación, la capacitación y desarrollo del personal, el control de los empleados y todo lo relacionado al talento humano.

La Empresa INGRAN, S.A. de C.V., ha experimentado crecimiento en los últimos años, el cual le permite mayor cobertura de mercado, enfrentar la competencia y el fenómeno de la globalización. Sin embargo, en la medida que amplía sus operaciones, también se presenta la necesidad de mejorar en todos los aspectos y de manera especial lo relativo a la Administración de Recursos Humanos, y es en este rubro donde se enfocó la presente investigación.

Al realizar la investigación se constató que en la estructura organizativa de la empresa no está definido el departamento de personal y que las funciones de



administración del recurso humano son realizadas en la medida de lo posible por la encargada de planillas, Lic. Zuleyma Hernández, lo cual ocasiona que la administración de personal no se lleve de cabo de forma integral.

A continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual de la administración del recurso humano de la empresa.

## **a) INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Reclutamiento**

El 78% de los empleados administrativos opina que para el reclutamiento de personal se utilizan fuentes internas y externas, el 4% opina que solo internas, el 4% dijo que solo externas y el 15%, que solo recomendados (anexo 2, cuadro 8).

Para convocar a los candidatos se usan las siguientes fuentes: anuncios en el periódico, candidatos que presentan espontáneamente su curriculum vitae, recomendados por empleados y promociones internas (ver anexo 1, pregunta 7).

El proceso de reclutamiento de personal cumple con el objetivo de convocar a candidatos potenciales, tanto internos como externos, para ocupar las plazas vacantes, sin embargo se realiza de forma empírica porque no existe un procedimiento por escrito (ver anexo 1, pregunta 6).

### **2. Selección**

El 96% de empleados administrativos opina que los candidatos realizan pruebas de conocimiento, habilidades, personalidad y psicológicas y el 4% dice que solo de habilidades (ver anexo 2, cuadro 9). Esta es una medida objetiva para conocer las características y cualidades del candidato.

Según la información proporcionada por la encargada de planillas, el proceso de selección se realiza a través de diversas etapas, las cuales son: entrevista al candidato, pruebas de selección (realizadas por una empresa especializada) y

evaluación de las pruebas para seleccionar al candidato más adecuado para ocupar el puesto (ver anexo 1, pregunta 9).

El proceso de selección de personal cumple con el objetivo de elegir a los candidatos más adecuados para ocupar los puestos de trabajo, sin embargo no se cuenta con un procedimiento por escrito que sirva de guía, todo es realizado de forma empírica por la persona encargada de planillas y recursos humanos (ver anexo 1, preguntas 6 y 8).

### **3. Contratación**

El 59% de los empleados de oficina, manifestó que no firman un contrato de trabajo, el 41% dijo que sí (ver anexo 2, cuadro 10). De los trabajadores de obra, el 89% contestó que sí y el 11%, dijo que no (ver anexo 3, cuadro 4).

Según lo anterior, existe una diferencia de opiniones entre los empleados administrativos y los trabajadores de obra, con respecto a la firma de un contrato de trabajo. En la realidad la empresa no lo proporciona a ningún empleado, sino que en su lugar llenan y firman una solicitud de ingreso (ver anexo 1, pregunta 9). Quienes aseguran haber firmado un contrato, es por desconocimiento de esta situación.

Es necesario que la empresa proporcione a todos sus empleados un contrato individual de trabajo según lo dictamina la ley laboral del país, ya que es una garantía en favor del trabajador, y su falta es imputable al patrono. La firma de un contrato de trabajo representa para la organización y el empleado un instrumento legal que respalda cualquier incumplimiento de las cláusulas establecidas, por alguna de las partes.

### **4. Inducción**

Según el 33% de empleados de oficina, se les proporcionó inducción, el 30% manifestó que solamente algunas veces y el 37% dijo que no se les proporcionó (ver anexo 2, cuadro 11). Por otra parte, de los trabajadores de obra, el 91%

manifestó que si les proporcionaron inducción y solamente el 9% dijo que no (ver anexo 3, cuadro 9).

Los datos anteriores permiten afirmar que no siempre se proporciona la correspondiente inducción a los empleados que ingresan a la empresa.

Es necesario implementar los mecanismos necesarios para que todo el personal reciba la correspondiente inducción, para dar a conocer aspectos importantes, tales como: historia, misión y visión, políticas, normas y reglamentos, beneficios y todo lo necesario para facilitar su integración a la cultura organizacional de la empresa.

## **b) APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Descripción y análisis de puestos**

#### **1.1 Descripción de puestos**

El 85% de los empleados de oficina opina que no están por escrito las funciones de los puestos de trabajo y el 15% contestó que sí (ver anexo 2, cuadro 12). En relación al reclutamiento, selección y contratación de personal, la encargada de planillas manifestó que no existen procedimiento por escrito (ver anexo 1, pregunta 6). Lo anterior indica que las actividades de los diferentes puestos de trabajo son realizadas de forma empírica.

#### **1.2 Análisis de puestos**

No existen por escrito los perfiles de los diferentes puestos de trabajo de la empresa (ver anexo 1, pregunta 18). La encargada de planillas es quien conoce de forma empírica cuales son los requisitos y características de los puestos de trabajo

Es necesario diseñar los procedimientos de los diferentes puestos de trabajo, para transmitir con mayor facilidad los conocimientos a los nuevos ocupantes. A si mismo se deben diseñar los perfiles de los puestos para facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

## **2. Evaluación del desempeño**

El 67% de empleados de oficina manifiesta que no evalúan su desempeño laboral, el 22% opina que sí y el 11% contestó que se realiza algunas veces (ver anexo 2, cuadro 13). Por otra parte, de los trabajadores de obra, el 86% afirma que se evalúa su desempeño, el 7% opina que no y el 7% dijo que algunas veces (ver anexo 3, cuadro 11). La encargada de recursos humanos manifestó que no se realiza la evaluación del desempeño en base a un modelo, sino por medio de la observación que hacen los jefes inmediatos (ver anexo 1, pregunta 15,16 y 17).

Lo anterior indica que existe una forma empírica para evaluar el desempeño del personal.

Es necesario implementar un modelo de evaluación, para medir de forma objetiva el desempeño laboral de los empleados en base a un periodo pasado, el cual sirva para la toma de decisiones en cuanto a ascensos, promociones o premios para recompensar su desempeño.

## **c) MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Compensación**

La empresa cuenta con una Licenciada en Administración de Empresas para desempeñar las funciones de planillas, lo cual indica que se presta la debida importancia al proceso de remuneración al personal. Sin embargo, la encargada de planillas tiene a su vez la responsabilidad de la administración de recursos humanos, según lo manifestó el 56% de empleados de oficina (ver anexo 2, cuadro 6). Esto ocasiona que no pueda desempeñar ambas funciones de manera integral, debido a la carga laboral.

### **2. Beneficios sociales**

El 30% de empleados de oficina opina que la empresa les proporciona prestaciones adicionales, el 19% contestó que no y el 52% dijo que algunas veces (ver anexo 2, cuadro 15). De los trabajadores de obra, el 14% contestó que sí, el 74% dijo que no y el 12% que algunas veces (ver anexo 3, cuadro

10). Esto indica que la empresa si proporciona algunas veces prestaciones adicionales para beneficiar y motivar al personal.

La empresa ofrece algunos beneficios sociales, tales como: anticipos de salario disponibles para todo el personal, celebración de cumpleaños para empleados de oficina, canasta y almuerzo navideño para empleados de oficina (ver anexo 1, pregunta 20).

### **3. Estabilidad laboral**

El 70% de empleados administrativos tienen de 1 a 3 años de laborar en la empresa, el 7% de 4 a 7 años, el 19% de 12 a 15 años y el 4% tiene más de 15 años (ver anexo 2, cuadro 2).

Con respecto a los trabajadores de obra, el 59% tienen de 1 a 3 años en la empresa, el 27% tiene de 4 a 7, el 11% de 8 a 11 y el 2% tiene entre 12 y 15 años (ver anexo 3, cuadro 2).

Según indican los datos anteriores, la empresa posee una elevada tasa de desertión de personal, ya que la mayoría de empleados son nuevos y muy pocos han permanecido en la empresa por largo tiempo, esto permite inferir que hace falta implementar medidas más eficientes para retener el talento humano.

## **d) DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Capacitación**

La empresa no proporciona capacitación a todos los empleados, solamente al personal técnico (ver anexo 1, pregunta 12 y 13). Esto indica que la empresa no está invirtiendo lo suficiente en capacitar al personal, lo cual es de suma importancia para desarrollar habilidades y actitudes, actualizar e integrar al recurso humano a proceso productivo. Es necesario que la empresa invierta en capacitar gradualmente a todo su personal, para contar con una fuerza laboral con conocimientos y habilidades actualizados que aporten valor tanto a las personas como a la organización, para lograr los objetivos de ambos.

## **2. Entrenamiento**

Con respecto a los trabajadores de obra, el 75% opina que nunca han recibido entrenamiento, el 18% dijo que si y el 7% que algunas veces (ver anexo 3, cuadro 12). Según muestran los datos, el entrenamiento de los trabajadores es mínimo.

La construcción es un área que requiere de personal debidamente entrenado debido al tipo de trabajo que se realiza, en el cual se utilizan maquinarias, se manejan materiales y existen múltiples condiciones de riesgo.

Es de suma importancia que la empresa proporcione el entrenamiento necesario a los trabajadores de obra, lo cual se traduciría en beneficios para ambas partes.

## **3. Desarrollo de personal**

El 93% del personal administrativo opina que en la empresa existen oportunidades de desarrollo profesional, mientras que el 7% opina que no (ver anexo 2, cuadro 17). De los trabajadores de obra, el 80% opina que nunca han sido promovidos y el 20% dice que si (ver anexo 3, cuadro 8). Lo anterior significa que para el personal administrativo existen mayores oportunidades de ser promovidos, mientras que los trabajadores de obra, debido al tipo de trabajo que realizan, a su poca preparación académica y al hecho de trabajar por proyectos, pocas veces son promovidos a otros puestos.

No obstante lo anterior, la empresa no cuenta con planes definidos de desarrollo que permitan optimizar del talento humano, el cual es su recurso más valioso, para el beneficio tanto de la organización como de los trabajadores.

## **e) CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Auditoría de recursos humanos**

El 63% del personal administrativo opina que no se realizan auditorías de recursos humanos, mientras que el 37% opina que si (ver anexo 2, cuadro 18). La auditoría es el proceso a través del cual se verifica que lo planeado en la administración de personas para un periodo determinado, se haya logrado

al final del mismo, sin embargo los datos muestran que esto no siempre se realiza.

La empresa debe implementar los mecanismos para que la auditoría de recursos humanos se realice al menos una vez al año.

### **3. TALENTO HUMANO**

#### **a) Características del talento humano**

El 96% de los empleados administrativos considera que los conocimientos, el trabajo en equipo, la innovación, el liderazgo, la comunicación y el enfoque en resultados son características del talento humano y el 4% considera que solo el trabajo en equipo (ver anexo 2, cuadro 20). Además, el 93% considera que el talento humano puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización, mientras que el 7% opina que es posible que contribuya a ello. Esto indica que el personal conoce sobre el talento humano y su importancia en la organización.

La empresa debe optimizar el talento humano a través del desarrollo de sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales e individuales.

#### **b) Preparación académica del talento humano de la empresa**

El 15% de los empleados de oficina son Bachilleres, el 4% son Técnicos, el 78% poseen estudios universitarios y el 4% posee Maestría (ver anexo 2, cuadro 3).

Con respecto a los trabajadores de obra, el 2% son Técnicos, el 18% Bachilleres, el 48% estudiaron hasta secundaria, el 23% estudiaron hasta primaria y el 9% no poseen escolaridad.

Los datos anteriores muestran que un grupo significativo de personas poseen preparación académica, básica, técnica y superior, lo cual es una fortaleza que debe ser aprovechada por la empresa para obtener una ventaja competitiva a través del talento humano.

#### **4. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El 70% de los empleados administrativos opina que no existe un reglamento interno de trabajo, mientras que el 30% dice que sí (ver anexo 2, cuadro 21).

Con respecto a los trabajadores de obra, el 86%, opina que no existe un reglamento interno y el 14% dice que sí (ver anexo 3, cuadro 13).

Tal como lo muestran los datos estadísticos, la mayoría de empleados opina que no existe en la empresa un reglamento interno, lo cual es cierto, ya que no se cuenta con dicho instrumento. El personal que afirma que existe, es por desconocimiento.

El reglamento interno es de mucha importancia, ya que su finalidad es regular las relaciones obrero–patronales dentro de la empresa para evitar y solucionar cualquier situación anómala que pudiera generarse entre ambas partes.

La empresa debe implementar el reglamento interno para contribuir a una mejor relación entre empleados y patrono.

#### **5. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Actualmente no existen en la empresa políticas de recursos humanos formalmente establecidas, sin embargo, se aplican algunas de manera empírica, en lo referente a reclutamiento y selección de personal, tales como: entrevista de selección, requisitos de los candidatos y pruebas de selección (ver anexo 1, preguntas 5 y 8).

Es necesario establecer de manera formal, las políticas de recursos humanos, que sirvan para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Así mismo, las políticas contribuirán al logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que las personas logran sus objetivos individuales.

Se deben diseñar políticas que abarquen los aspectos siguientes: Integración, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de recursos humanos.



## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la administración de los recursos humanos y el talento humano de la empresa INGRAN, S.A. de C.V. se pueden concluir y recomendar los siguientes aspectos:

### **1. CONCLUSIONES**

- a) No existe formalmente el departamento de personal. La administración de recursos humanos es realizada por una sola persona, que también es responsable del área de planillas, lo cual ocasiona que no se realice adecuadamente debido a la carga laboral de la persona encargada.
- b) Los empleados no firman un contrato de trabajo que respalde sus derechos adquiridos como trabajadores de la empresa. En su lugar solamente llenan una hoja de datos generales.
- c) No existen planes de capacitación y desarrollo del talento humano, disponibles para todo el personal, ya que solo capacita al personal técnico, por lo cual las oportunidades de crecimiento profesional son limitadas.
- d) La empresa no está proporcionando el debido entrenamiento a los trabajadores de obra
- e) No existe un modelo formal para la evaluación del desempeño del personal en un periodo determinado. Ocasionalmente los jefes inmediatos la realizan empíricamente, utilizando la observación.
- f) No existe un reglamento interno de trabajo para regular las relaciones obrero–patronales dentro de la empresa y solucionar cualquier situación anómala que pudiera generarse entre ambas partes.
- g) No se realiza un proceso de auditoría de recursos humanos para verificar que lo planeado en la administración de personas para un periodo determinado, se haya logrado al final del mismo y rectificar las fallas en las cuales se haya incurrido y evitar su reincidencia.
- h) Según opinión del personal, el talento humano es un factor que puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización.

- i) Existe una elevada tasa de deserción de personal, ya que la mayoría de empleados tiene entre uno y tres años de laborar en la empresa.
- j) La empresa cuenta con personal con preparación académica y deseos de superación, lo cual es una fortaleza que puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional.
- k) No existen políticas de recursos humanos formalmente establecidas.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a) Organizar formalmente el departamento de personal, asignándole los recursos económicos y el personal necesario para una adecuada administración del recurso humano de la empresa, con lo cual se beneficiarían los empleados y la organización.
- b) La empresa debe extender a sus trabajadores el correspondiente contrato de trabajo según lo dictamina la ley laboral del país, ya que según esta, la falta del contrato de trabajo es imputable al patrono.
- c) Implementar planes de capacitación y desarrollo del talento humano dentro de la empresa, para aprovechar las ventajas competitivas de las personas, que son el elemento más valioso de toda organización.
- d) Es de suma importancia que la empresa proporcione el entrenamiento necesario a los trabajadores de obra, lo cual se traduciría en beneficios para ambas partes.
- e) Implementar un modelo formal para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa, que se realice al menos una vez al año y que permita la toma de decisiones en cuanto a mejoras salariales, promociones, premios al desempeño, etc.
- f) Implementar un reglamento interno de trabajo, en el que se establezcan las condiciones de acatamiento general para empleados y patrono sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias.
- g) Asignar los recursos económicos y materiales para la realización de auditorías de recursos humanos para controlar que los procesos se estén realizando de la forma

planeada y asegurar una eficiente administración del personal en un periodo determinado.

- h) La empresa debe optimizar el talento humano a través del desarrollo de sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, para contribuir al logro de los objetivos organizaciones e individuales.
- i) Se deben implementar medidas más eficientes para retener el talento humano.
- j) La empresa debe optimizar e incentivar la preparación académica de las personas, brindándoles el apoyo necesario, ya que a través de ello puede fortalecer el talento humano y obtener una ventaja competitiva.
- k) Es necesario establecer políticas de recursos humanos para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados en lo referente a los siguientes aspectos: Integración, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de recursos humanos.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES EMPLEADO-PATRONO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR**

### **A. IMPORTANCIA**

El departamento de personal es una de las áreas más importantes en una organización, ya que es la encargada de la planeación del recurso humano, el reclutamiento, selección y contratación, la evaluación del desempeño, los beneficios sociales y compensación, la capacitación y desarrollo del personal, el control de los empleados y todo lo relacionado al talento humano.

La empresa INGRAN, S.A. de C.V. ha experimentado crecimiento en los últimos años, lo cual le ha permitido mayor cobertura de mercado, enfrentar la competencia y el fenómeno de la globalización. Para enfrentar estos nuevos desafíos ha sido necesario incrementar y cualificar sus recursos humanos. Sin embargo, existe el inconveniente que la empresa no cuenta actualmente con un Departamento de Personal debidamente organizado, ya que las funciones de administración del recurso humano son realizadas, en la medida de lo posible, por la misma persona encargada de planillas, lo cual ocasiona que no se lleve de cabo de forma integral.

Debido a lo anterior, es necesario organizar el Departamento de Personal de la empresa, para una efectiva administración del recurso humano, definiendo políticas, procedimientos, reglamentos y otros instrumentos que contribuyan a ello.

## **B. OBJETIVOS**

### **General**

Organizar el Departamento de Personal de la empresa INGRAN, S.A. de C.V. ubicada en San Salvador, para lograr una mayor eficiencia en la administración de los recursos humanos, para optimizar las relaciones empleado-patrono.

### **Específicos**

- Establecer la estructura organizativa del Departamento de Personal definiendo su ubicación jerárquica y tipo de autoridad para su funcionamiento eficiente.
- Definir políticas de recursos humanos para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.
- Diseñar los procedimientos para que la empresa evalúe las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal
- Proponer el Reglamento Interno de Trabajo para promover la armonía entre empleados y patrono a través de definir los derechos y deberes de cada una de las partes.

### C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En la presente investigación se constató que la empresa INGRAN, S.A. DE C.V. actualmente no cuenta con un área específica que se encargue de la administración de los recursos humanos, lo cual impide optimizar el desarrollo de la empresa y de las personas que laboran en ella. El elemento humano se considera actualmente como el activo más valioso de las organizaciones ya que son quienes generan una ventaja competitiva a través de su esfuerzo, creatividad e inteligencia.

Para que la empresa pueda mejorar su desempeño debe optimizar la administración del recurso humano implementando prácticas que motiven y desarrollen a las personas, para que ambas partes alcancen sus objetivos.

Para lograr lo anterior se elaboró la siguiente propuesta para la organización y funcionamiento del Departamento de Personal de la empresa:

Se diseñaron las herramientas técnico-administrativas para optimizar la administración del recurso humano que se describen a continuación.

- 1. Organización del Departamento de Personal:** el cual contiene los objetivos del Departamento, las políticas para orientar los diferentes procesos para la administración de los recursos humanos, la estructura organizativa del Departamento de Personal y su ubicación en la estructura jerárquica de la empresa.
- 2. Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Personal:** el manual describe para cada puesto del Departamento de Personal, el nombre del cargo, su nivel de autoridad, dependencia jerárquica, descripción general del puesto, funciones a realizar y los requisitos que debe cumplir el ocupante.
- 3. Manual de Procedimientos del Departamento de Personal:** contiene una descripción detalladas de los procesos básicos para la administración del recurso

humano, tales como reclutamiento, selección y contratación de personal, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

4. **Manual de Bienvenida:** su objetivo es facilitar el proceso de adaptación de los empleados nuevos a la cultura organizacional de la empresa y contiene la misión, visión, valores e historia de la empresa, las actividades que realiza, los beneficios para los empleados y las principales obligaciones que el personal debe cumplir (**Ver Anexo 4**).
  
5. **Reglamento Interno de Trabajo:** el cual se elaboró con la finalidad de regular las relaciones obrero–patronales dentro de la empresa para evitar y solucionar cualquier situación anómala que pudiera generarse entre ambas partes. Contiene las obligaciones y deberes para ambas instancias, así como las sanciones que se aplicarán a quienes incumplan con las normas establecidas en él (**Ver anexo 5**).
  
6. **Contrato Individual de Trabajo:** se elaboró un modelo de contrato individual de trabajo de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Trabajo ya que es un documento legal que respalda tanto a la empresa como al trabajador ante cualquier incumplimiento de las cláusulas establecidas (**Ver Anexo 6**).
  
7. Formularios para diversos trámites de personal: se elaboraron los siguientes formularios para facilitar diferentes procesos relacionados al personal (**Ver Anexo 7**):
  - Requisición de Personal (No.RP-01)
  - Formulario para la Evaluación del Desempeño (No.EP-01)
  - Acción de Personal (No. AP-01)
  - Registro de Personal (No. REG-01)
  - Solicitud de Permiso (No.SP-01)
  - Hoja de Control de Permisos (No. CP-01)
  - Cuestionario de Salida (No.CSAL-01)

A continuación se presentan la propuesta para la organización y el funcionamiento del departamento de personal.

## **1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

### **1.1 Objetivos de la Organización del Departamento de Personal**

- Definir la ubicación del Departamento de Personal en la estructura organizativa de la empresa.
- Contribuir a la adecuada administración del recurso humano, a través de una eficiente organización del Departamento de Personal, en el cual se definan claramente sus funciones, atribuciones y autoridad.
- Establecer la línea de autoridad y dependencia jerárquica del Departamento de Personal y de los puestos que lo integran.
- Determinar los deberes, obligaciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Personal.

### **1.2 Objetivos del Departamento de Personal**

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- Fomentar en los empleados la iniciativa, colaboración y el trabajo en equipo.
- Establecer programas de capacitación y entrenamiento en forma periódica para que el personal posea los conocimientos y habilidades adecuadas para desempeñar de forma eficiente su trabajo.
- Velar por el mantenimiento de buenas relaciones entre empleados y patrono, a través del cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Interno.
- Realizar periódicamente auditorias de recursos humanos para determinar si lo ejecutado con respecto al personal es acorde a lo planificado.
- Realizar actividades sociales, deportivas, culturales y recreativas que conlleven a la motivación e integración del personal.



### **1.3 Políticas de Recursos Humanos**

A continuación se detallan las políticas de recursos humanos establecidas por el Departamento de Personal para orientar todas las actividades relacionadas a la administración de las personas.

#### **1.3.1 Reclutamiento**

1. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimientos.
2. Ante cualquier vacante que surja, como primera opción se buscarán candidatos internos que cumplan con el perfil del puesto y como segunda alternativa se recurrirá a reclutar de fuentes externas.
3. El proceso de reclutamiento de personal será realizado exclusivamente por el Departamento de Personal.

#### **1.3.2 Selección de Personas**

1. Implementar y mantener un proceso de selección cuya base sea la igualdad de oportunidades para todas las personas consideradas aptas para un puesto
2. Toda persona que aspire a ser miembro de la empresa debe someterse al proceso de selección establecido
3. Para la selección de una persona se aplicarán las técnicas según el tipo de puesto
4. El proceso de selección se realizará mediante la coordinación del Departamento de Personal con las jefaturas interesadas en llenar sus plazas vacantes
5. El Departamento de Personal será el único responsable de tramitar la contratación de las personas seleccionadas y de comunicarles el resultado de su participación en el proceso.

### **1.3.3 Evaluación del Desempeño**

1. La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores se realizará una vez al año en el mes de diciembre.
2. La evaluación del desempeño tendrá como propósito buscar el desarrollo de las personas
3. La evaluación se realizará mediante el método de escalas gráficas, siguiendo los pasos definidos en el Manual de Procedimientos y utilizando el formulario adecuado para ello.
4. Todas las personas estarán sujetas a la evaluación periódica de su desempeño
5. La evaluación será realizada por el Jefe inmediato de la persona
6. El Departamento de Personal custodiará toda la información resultante de la evaluación.
7. El Departamento de Personal elaborará un informe de los resultados de todas las personas evaluadas y lo presentará a la Gerencia General.

### **1.3.4 Capacitación y Desarrollo**

1. La formulación, operación y evaluación de los programas de capacitación serán coordinados por el Departamento de Personal
2. Se promoverá el desarrollo de cada persona en la empresa de acuerdo a la cualificación de sus capacidades mentales y conductuales.
3. La empresa proveerá capacitación a todas las personas independientemente del tipo de trabajo que realice.
4. Los programas de capacitación y desarrollo se orientarán para favorecer sustancialmente tanto a las personas como a la organización

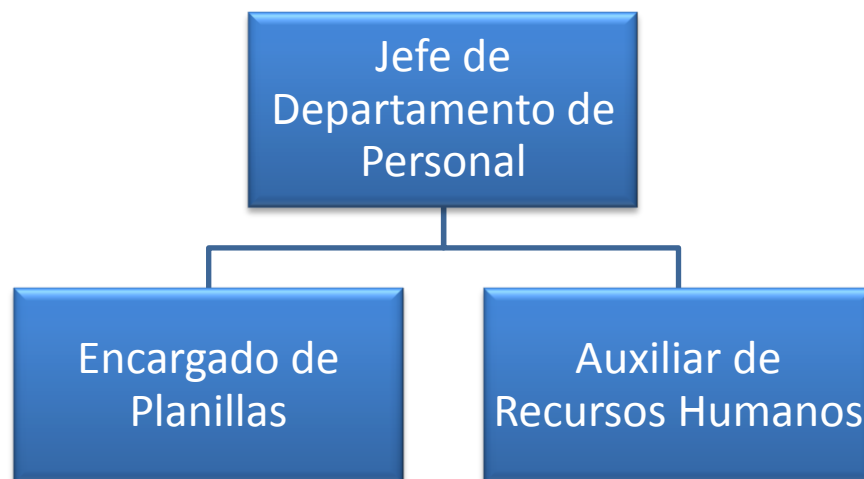
### **1.3.5 Inducción**

1. Todos los empleados nuevos recibirán el procedimiento de inducción que consiste en: explicación del manual de bienvenida, presentación con jefe inmediato y compañeros de área, recorrido por las instalaciones y capacitación de las funciones que desarrollará.

2. Todas las personas que trabajan en la empresa son responsables de orientar y ayudar al nuevo miembro para que se sienta bienvenido y su adaptación sea más efectiva.
3. El nuevo miembro de la empresa deberá poner todo su interés en la socialización y asimilación de las indicaciones genéricas y específicas de trabajo.

#### 1.4 Estructura Organizativa del Departamento de Personal

Para contribuir al logro de la eficiencia en la gestión de los recursos humanos de la empresa y promover su desarrollo, se describe la siguiente estructura organizativa interna del Departamento de Personal:

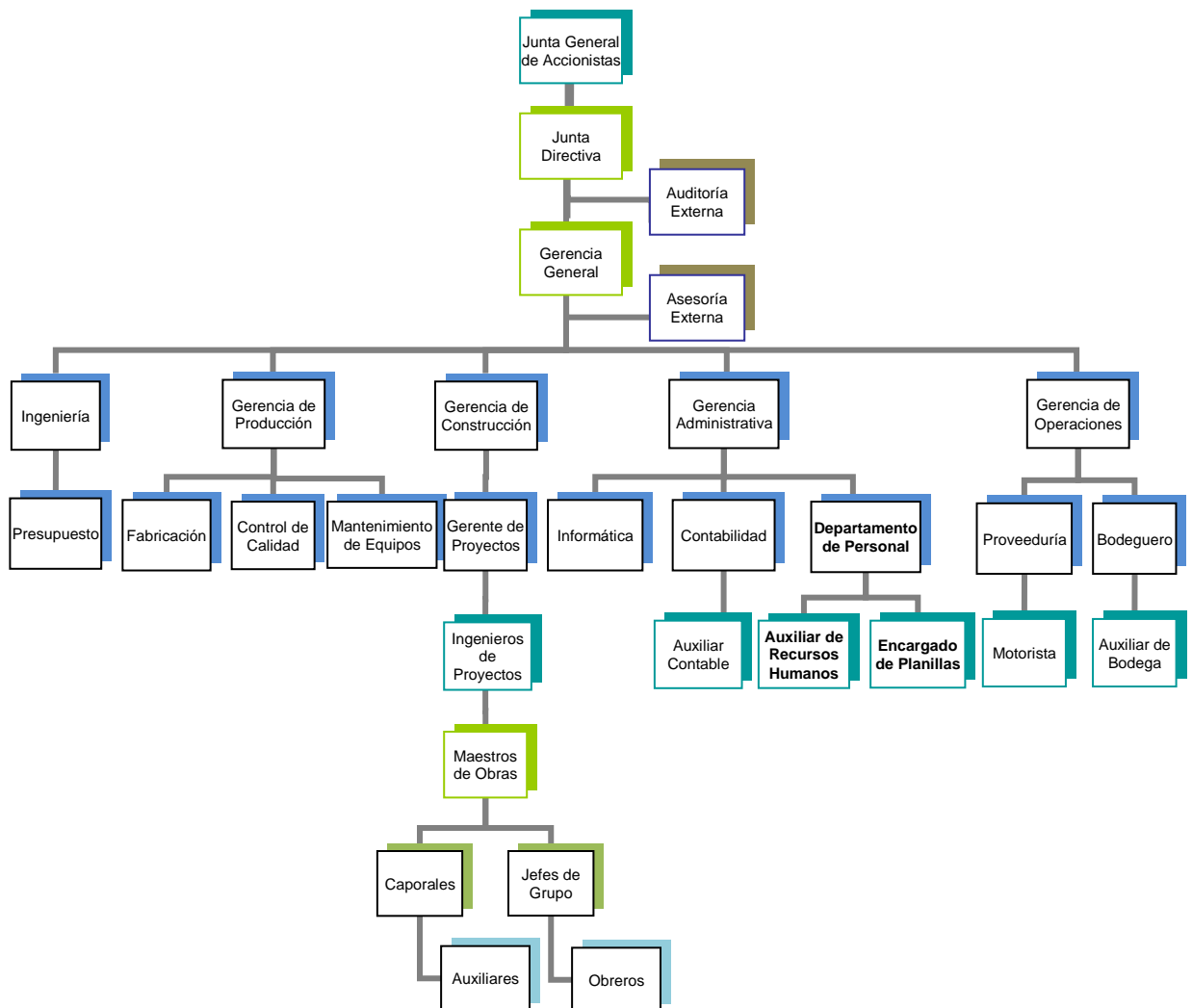


### 1.5 Ubicación y tipo autoridad del Departamento de Personal

El Departamento de Personal se ubicará jerárquicamente como un Departamento de la Gerencia Administrativa y su autoridad será de tipo funcional, es decir que estará subordinada a dicha Gerencia, esto debido a que actualmente en la empresa no se ha definido la existencia de una Gerencia de Recursos Humanos.

### 1.6 Organigrama incluyendo el Departamento de Personal

#### INGRAN, S.A. DE C.V.



## **2. DESCRIPCIÓN DE MANUALES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

**INGRAN, S.A. DE C.V.**




**2.1 Manual de Descripción de Puestos del  
Departamento de Personal**

**Febrero 2014**


**San Salvador - El Salvador - Centro América**


## CONTENIDO


Tema	Página
Introducción.....	1
Ámbito de Aplicación.....	1
Objetivos.....	1
Instrucciones para el uso del Manual.....	1
Descripción de Puestos Tipos.....	2
Jefe de Departamento de Personal.....	3
Auxiliar de Recursos Humanos.....	5
Encargado de Planillas.....	7


	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 7</b>
<p><b>Introducción</b></p> <p>El presente Manual constituye una herramienta para los empleados del Departamento de Personal, el cual define la distribución de actividades por cada puesto de trabajo.</p> <p>El manual describe para cada cargo, el nombre del puesto, dependencia jerárquica, nivel de autoridad, descripción general, las funciones a realizar y los requisitos que debe cumplir el ocupante.</p> <p><b>Ámbito de Aplicación</b></p> <p>El Manual de Descripción de Puestos se aplica a todos integrantes del Departamento de Personal.</p> <p><b>Objetivos</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Describir de manera formal y sistemática la organización, deberes y responsabilidades del Departamento de Personal</li><li>2. Definir el perfil de cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Personal</li><li>3. Definir las obligaciones asignadas a cada puesto de trabajo</li><li>4. Servir de apoyo al Jefe de la unidad para una efectiva administración del personal y el departamento.</li></ol> <p><b>Instrucciones para el uso del Manual</b></p> <p>Para conocer la información de un puesto específico del Departamento de Personal se debe buscar en el índice y posteriormente remitirse al número de página correspondiente. La información que puede consultarse es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre del puesto</li><li>▪ Dependencia jerárquica</li><li>▪ Dependientes en el caso que aplique</li><li>▪ Descripción general del puesto</li><li>▪ Funciones</li><li>▪ Requisitos del puesto</li></ul>		





	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 2 de 7</b>
<p><b>Nombre del Puesto: JEFE DE DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b></p> <p><b>Depende de : Gerencia Administrativa</b></p> <p><b>Supervisa a : Auxiliar de Recursos Humanos/Encargado de Planillas</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b></p> <p>Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionados con la administración del recurso humano de la empresa, en lo referente a reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, administración de compensaciones y beneficios sociales, relaciones empleado-patrono, evaluación del desempeño y control de los recursos humanos.</p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar los recursos humanos de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.</li> <li>2. Formular nuevas políticas de administración de recursos humanos.</li> <li>3. Coordinar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> <li>4. Entrevistar a los candidatos a ocupar las plazas vacantes.</li> <li>5. Analizar los resultados de las pruebas de selección e informar a las Jefaturas correspondientes.</li> <li>6. Cumplir y hacer cumplir las políticas de recursos humanos.</li> <li>7. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.</li> <li>8. Elaborar manuales de descripción de los diferentes puestos de la empresa.</li> <li>9. Revisar las planillas de pago de salarios</li> <li>10. Implementar programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal</li> <li>11. Organizar actividades recreativas y sociales para motivar al personal de la empresa</li> <li>12. Coordinar el proceso de evaluación del desempeño de los empleados</li> <li>13. Determinar si los objetivos del Departamento de Personal están siendo logrados.</li> </ol>		

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 3 de 7</b>
<p><b>REQUISITOS DEL PUESTO</b></p> <p><b>EDUCACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Licenciatura en Administración de Empresas</li><li>▪ Conocimientos de leyes laborales y tributarias</li><li>▪ Conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word y PowerPoint</li></ul> <p><b>EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li></ul> <p><b>COMPETENCIAS PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Poseer alto grado de liderazgo</li><li>▪ Discreción</li><li>▪ Iniciativa y creatividad</li><li>▪ Integridad</li><li>▪ Organizado</li><li>▪ Analítico</li><li>▪ Facilidad de comunicación en forma oral y escrita</li><li>▪ Capacidad para desarrollar excelentes relaciones interpersonales</li><li>▪ Estabilidad emocional</li><li>▪ Capacidad para trabajar bajo presión</li></ul>		

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 4 de 7</b>
<p> <b>Nombre del Puesto : AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</b>  <b>Depende de : Jefe de Departamento de Personal</b>  <b>Supervisa a : No aplica</b> </p> <p> <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  Llevar a cabo las actividades que le asigne el Jefe del Departamento de Personal para la eficiente administración de los recursos humanos de la empresa. </p> <p> <b>FUNCIONES</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso</li> <li>2. Publicar anuncios en los diferentes medios para convocar aspirantes a plazas vacantes</li> <li>3. Coordinar la realización de pruebas de selección a los candidatos a ocupar las plazas vacantes</li> <li>4. Coordinar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal</li> <li>5. Llevar el control de permisos, licencias y vacaciones del personal</li> <li>6. Coordinar y controlar los beneficios y prestaciones adicionales</li> <li>7. Actualizar y resguardar los expedientes del personal</li> </ol> <p> <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b> </p> <p> <b>EDUCACIÓN</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiante de segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas</li> <li>▪ Conocimientos de leyes laborales</li> <li>▪ Conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word y PowerPoint</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 5 de 7</b>
<p><b>EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li></ul> <p><b>COMPETENCIAS PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Discreción</li><li>▪ Iniciativa</li><li>▪ Integridad</li><li>▪ Organizado</li><li>▪ Capacidad para desarrollar buenas relaciones interpersonales</li><li>▪ Colaborador y servicial</li><li>▪ Capacidad para trabajar bajo presión</li></ul>		

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 6 de 7</b>
<p> <b>Nombre del Puesto : ENCARGADO DE PLANILLAS</b>  <b>Depende de : Jefe de Departamento de Personal</b>  <b>Supervisa a : No aplica</b> </p> <p> <b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>  Efectuar el pago de planillas de salarios del personal, así como también de las retenciones efectuadas a los empleados y aporte patronal a las instituciones correspondientes. </p> <p> <b>FUNCIONES</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar la panilla de pago de salarios del personal.</li> <li>2. Elaborar el pago de retenciones y aporte patronal a las Administradoras de Fondos de Pensiones.</li> <li>3. Elaborar el pago de retenciones y aporte patronal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.</li> <li>4. Elaborar el pago de Impuesto sobre la Renta al Ministerio de Hacienda retenido a los empleados.</li> <li>5. Elaborar el pago al Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional según lo establece la Ley.</li> </ol> <p> <b>REQUISITOS DEL PUESTO</b> </p> <p> <b>EDUCACIÓN</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiante de segundo año de Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública</li> <li>▪ Conocimientos de leyes laborales y tributarias</li> <li>▪ Conocimiento de paquetes computacionales tales como Excel, Word y PowerPoint</li> </ul>		

	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 7 de 7</b>
<p><b>EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li> </ul> <p><b>COMPETENCIAS PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto grado de Integridad</li> <li>▪ Discreción</li> <li>▪ Organizado</li> <li>▪ Analítico</li> <li>▪ Capacidad para trabajar bajo presión</li> </ul>		
<b>APROBADO</b> Firma: _____ Nombre: _____ Cargo: _____	<b>VIGENCIA</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	<b>MODIFICACIÓN</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____

**INGRAN, S.A. DE C.V.**



**2.2 Manual de Procedimientos del  
Departamento de Personal**


**Febrero 2014**

**San Salvador - El Salvador - Centro América**

## CONTENIDO DEL MANUAL

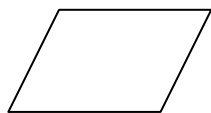
Contenido	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	1
INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL.....	1
SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS....	2
PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	4



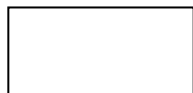
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 3</b>
<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>El presente Manual constituye una herramienta de suma importancia para que los procedimientos para la administración de los recursos humanos se realicen adecuadamente.</p> <p>Inicialmente se presenta su ámbito de aplicación, objetivos, las instrucciones para su uso y finalmente se describen los procedimientos básicos de la unidad.</p> <p><b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b></p> <p>El presente Manual se aplica a los procedimientos básicos del Departamento de Personal para la administración del recurso humano de la empresa.</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Describir de forma sistemática y detallada las actividades básicas del Departamento de Personal.</li><li>• Establecer la operatividad de cada uno de los puestos de trabajo que intervienen en los procedimientos.</li><li>• Facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados del Departamento de Personal y lograr una mayor eficiencia en su trabajo.</li></ul> <p><b>INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL</b></p> <p>Con el propósito de realizar una adecuada aplicación del manual se presentan las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El usuario debe buscar en el índice el procedimiento que desea consultar.</li><li>2. Buscar en la tabla de contenido del procedimiento específico, los aspectos de interés, tales como: objetivos, descripción, responsables, pasos del procedimiento y flujograma.</li></ol>		

**SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS****a) INICIO O FINALIZACIÓN**

Marca el INICIO de un procedimiento y se utiliza también para indicar la finalización con la palabra FIN.

**b) OPERACIÓN DE ENTRADA-SALIDA**


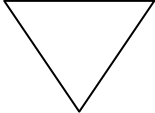
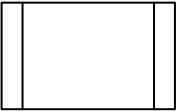
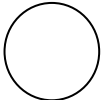
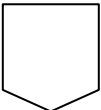
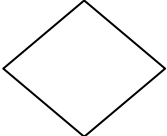
Se utiliza para indicar la acción de intercambio de información. Se emplea para indicar una operación de traslado o recibo de documentos, así como transmisiones verbales y entrevistas dentro de un procedimiento.

**c) OPERACIÓN**

Indica la realización de una operación o actividad que realizan las unidades o personas involucradas en un procedimiento.

**d) DOCUMENTO**

Se emplea para indicar formularios utilizados, reportes, informes, notas, memorándum, recibos, boletines, etc. que intervienen en el procedimiento o que se generan en el mismo.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 3 de 3</b>
<p><b>e) ARCHIVO</b></p> 	<p>Indica que se archiva, guarda o conserva documentos en forma temporal o permanente, dentro de un procedimiento.</p>	
<p><b>f) PROCESO PREDEFINIDO</b></p> 	<p>Indica la disposición de cierto procedimiento como base para el inicio de otro.</p>	
<p><b>g) CONECTOR INTERNO</b></p> 	<p>Se utiliza para enlazar procesos dentro de una misma página cuando no es posible hacerlo mediante líneas. Para indicar los procesos que se relacionan e colocan números dentro del conector.</p>	
<p><b>h) CONECTOR EXTERNO</b></p> 	<p>Se utiliza para enlazar procesos que están en otra página. Para indicar los procesos que se relacionan se colocan letras mayúsculas dentro del conector.</p>	
<p><b>i) DECISIÓN</b></p> 	<p>Indica decisión o alternativa a considerar para continuar el flujo de información dentro del procedimiento.</p>	

**PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS  
HUMANOS**

**INGRAN, S.A. DE C.V.**




**2.2.1 Procedimiento de Reclutamiento,  
Selección y Contratación de Personal**

**Febrero 2014**

**San Salvador - El Salvador - Centro América**


## CONTENIDO DEL MANUAL


<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
OBJETIVO.....	1
DESCRIPCIÓN.....	1
RESPONSABLES.....	1
PROCEDIMIENTO.....	2
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO.....	8


	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>		
<p><b>OBJETIVO</b> Establecer un procedimiento sistemático que contribuya al adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN</b> <b>INICIO:</b> Cuando el Jefe del Departamento de Personal recibe la requisición de personal, por parte del Jefe del departamento solicitante.</p> <p><b>FINALIZA:</b> Cuando el empleado firma el contrato de trabajo</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe del Departamento de Personal</li><li>• Auxiliar de Recursos Humanos</li><li>• Jefe de Departamento solicitante</li><li>• Empleado</li></ul>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 2 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Jefe de Departamento de Personal	Recibe requisición de personal del jefe del departamento solicitante.	Requisición de Personal (Ver Anexo 7, Formulario RP-01).
2	Jefe de Departamento de Personal	Revisa y analiza el perfil solicitado en la requisición de personal.	Requisición de Personal (Ver Anexo 7, Formulario RP-01).
3	Jefe de Departamento de Personal	Traslada requisición de personal a Auxiliar de Recursos Humanos.	Requisición de Personal (Ver Anexo 7, Formulario RP-01).
4	Auxiliar de Recursos Humanos	Recibe la requisición de personal	Requisición de Personal (Ver Anexo 7, Formulario RP-01.)
5	Auxiliar de Recursos Humanos	Busca candidatos en fuentes internas	
6	Auxiliar de Recursos Humanos	Si los candidatos cumplen con los requisitos seguir con paso 11, en caso contrario seguir con paso 7.	



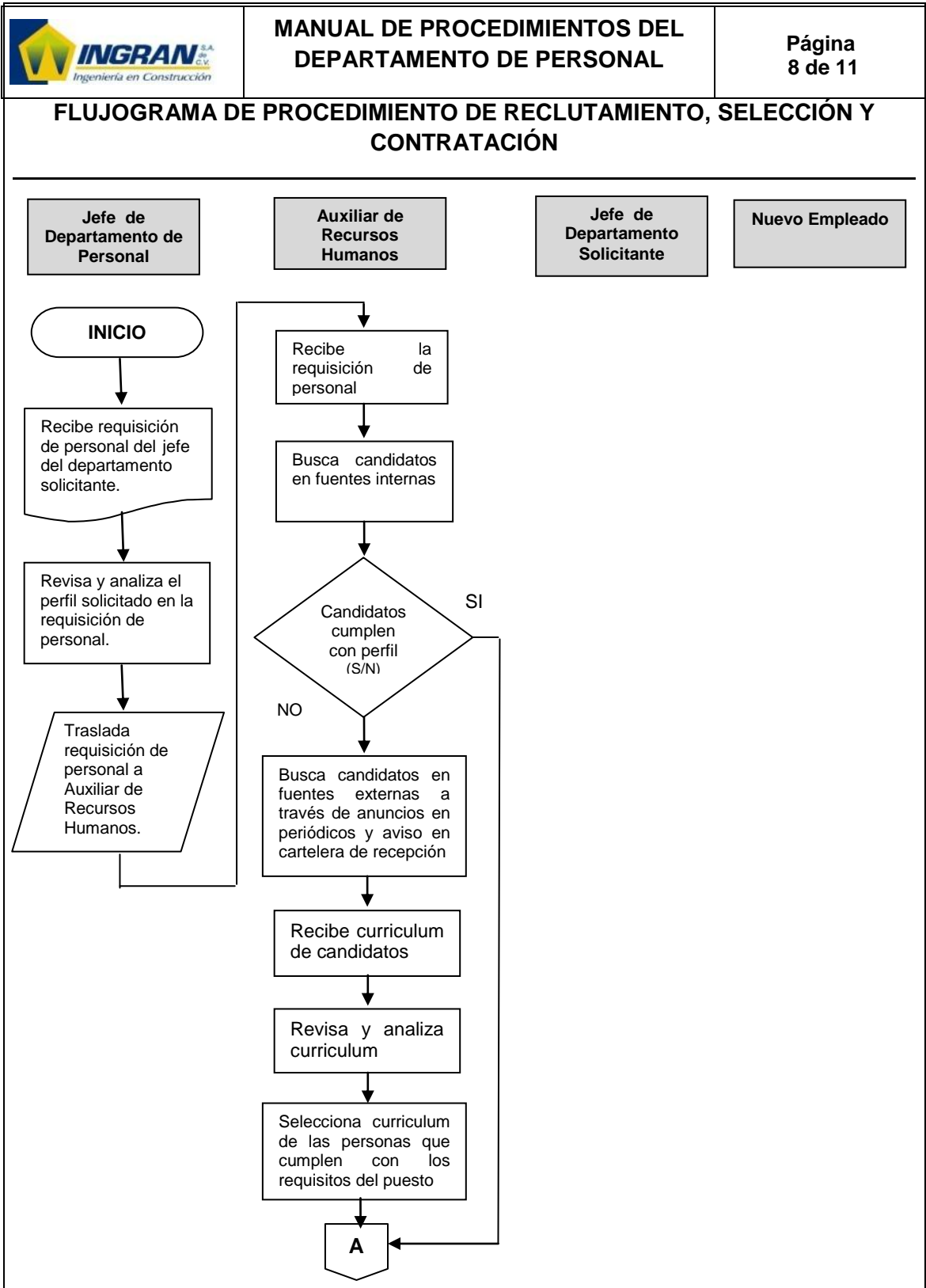
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 3 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
7	Auxiliar de Recursos Humanos	Buscar candidatos en fuentes externas a través de anuncios en periódicos y avisos en cartelera en recepción de la empresa	
8	Auxiliar de Recursos Humanos	Recibe curriculum de candidatos	
9	Jefe del Departamento de Personal	Revisa y analiza cada uno de los Curriculum	
10	Auxiliar de Recursos Humanos	Selecciona curriculum de las personas que cumplen con los requisitos del puesto	
11	Auxiliar de Recursos Humanos	Verifica telefónicamente las referencias laborales del candidato	
12	Auxiliar de Recursos Humanos	Si las referencias laborales son positivas, convoca al candidato para realizar pruebas (paso 13), en caso contrario lo descarta y evalúa a otro candidato (paso 11).	

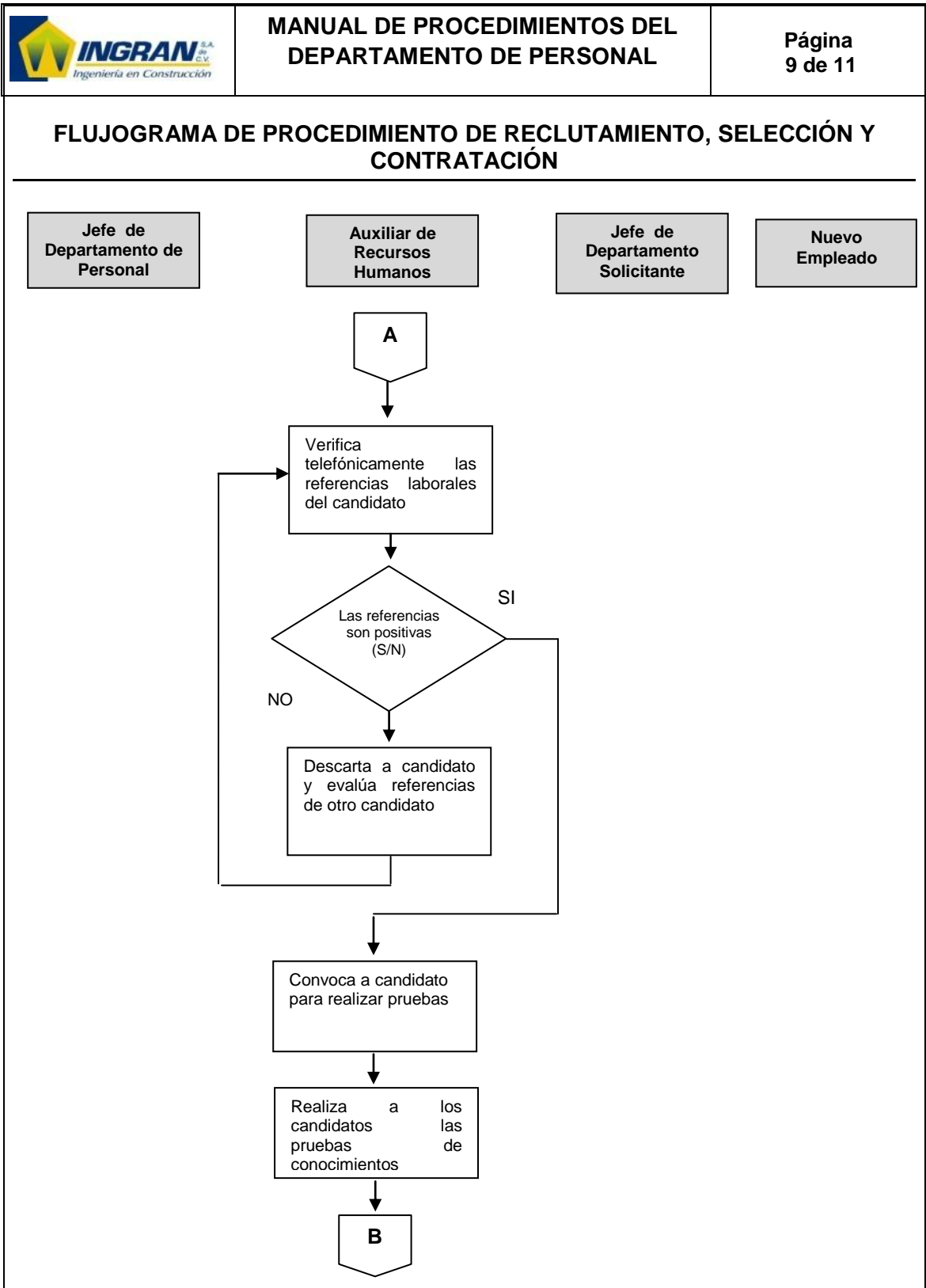
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 4 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
13	Auxiliar de Recursos Humanos	Realiza a los candidatos las pruebas de conocimientos.	
14	Auxiliar de Recursos Humanos	Remite a candidatos a empresa contratada para realizar las pruebas psicométricas	
15	Auxiliar de Recursos Humanos	Remite los resultados de las pruebas al Jefe de Departamento de Personal	
16	Jefe de Departamento de Personal	Analiza los resultados de las pruebas.	
17	Jefe de Departamento de Personal	Selecciona los candidatos mejor calificados en las pruebas.	

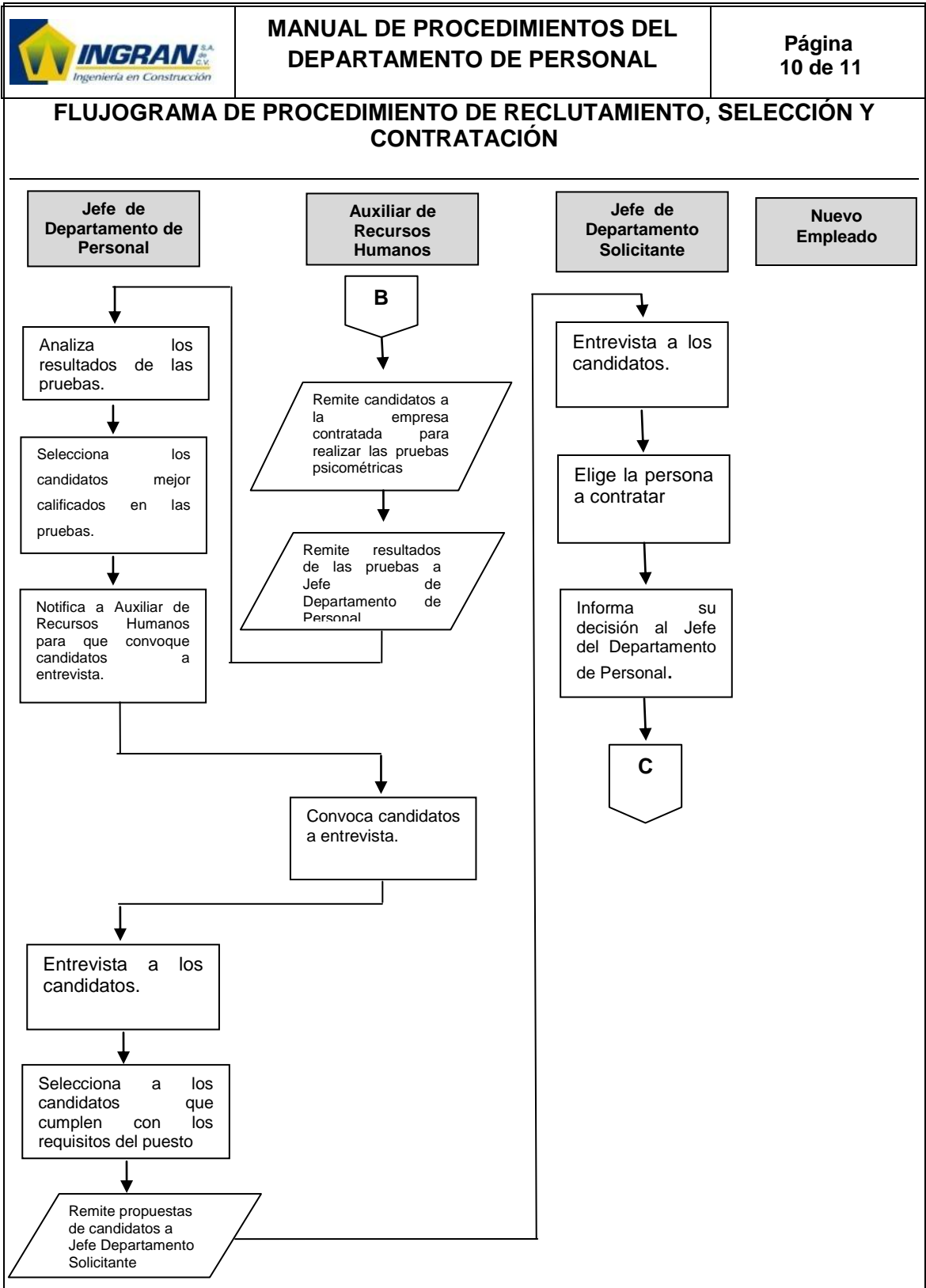
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 5 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
18	Jefe de Departamento de Personal	Notifica a Auxiliar de Recursos Humanos para que convoque los candidatos a entrevista.	
19	Auxiliar de Recursos Humanos	Convoca a candidatos a entrevista.	
20	Jefe de Departamento de Personal	Entrevista a los candidatos.	
21	Jefe de Departamento de Personal	Selecciona a los candidatos que cumplen con los requisitos del puesto	
22	Jefe de Departamento de Personal	Remite propuestas de los candidatos seleccionados al Departamento solicitante.	
23	Jefe de Departamento solicitante	Entrevista a candidatos.	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 6 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
24	Jefe de Departamento solicitante	Selecciona la persona a contratar.	
25	Jefe de Departamento solicitante	Notifica su decisión al Jefe del Departamento de Personal.	
26	Jefe de Departamento de Personal	Informa a Auxiliar de Recursos Humanos sobre la decisión del Jefe del Departamento solicitante.	
27	Auxiliar de Recursos Humanos	Elabora contrato de trabajo y notifica a candidato seleccionado para que se presente a firmar.	
28	Auxiliar de Recursos Humanos	Elabora contrato de trabajo.	Contrato de Trabajo (Ver Anexo 6).

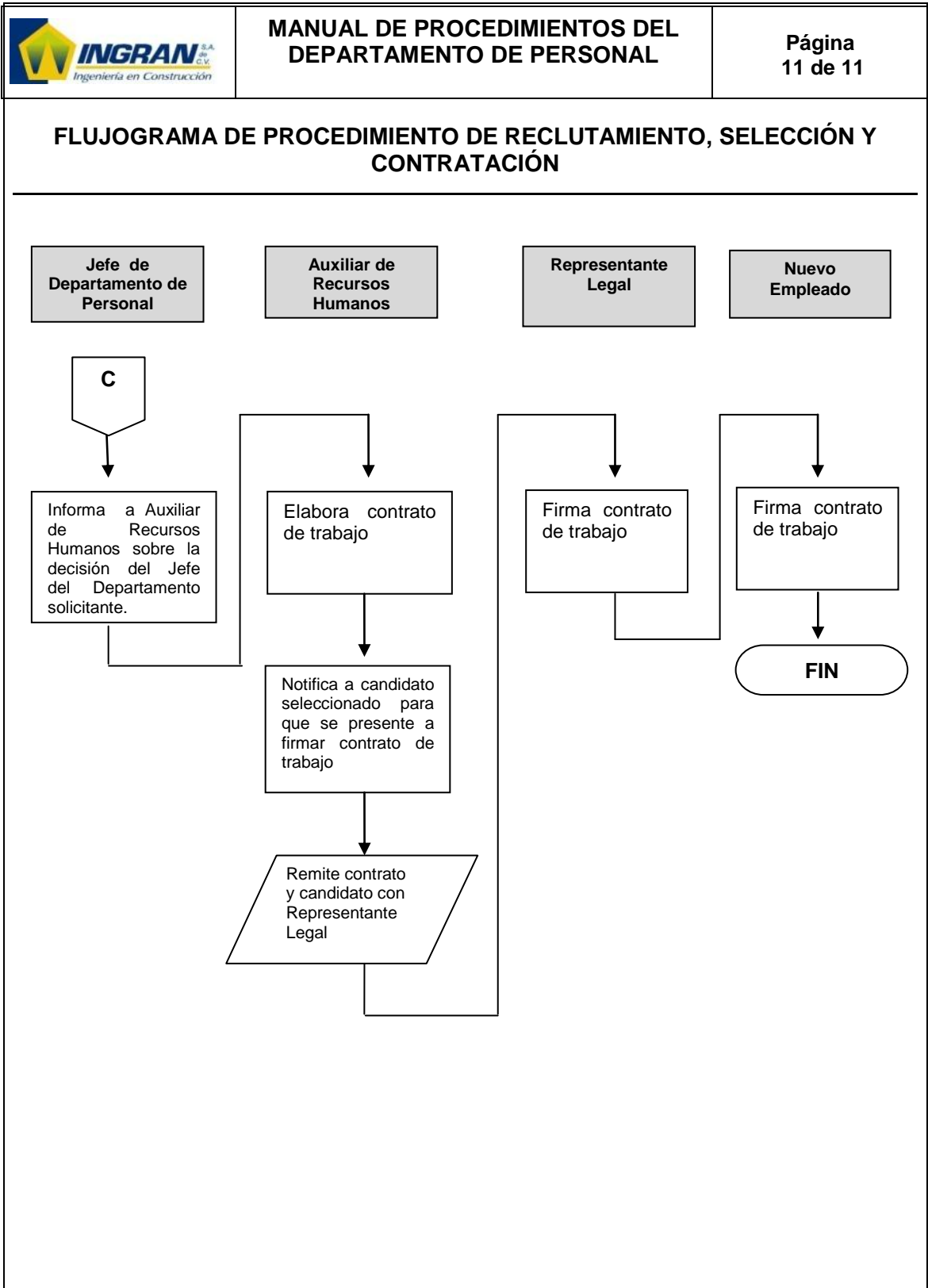
		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 7 de 11</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>				
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>	
29	Auxiliar de Recursos Humanos	Remite contrato de trabajo y candidato seleccionado con el Representante Legal para que lo firmen.		
30	Representante Legal	Firma contrato de trabajo	Contrato de Trabajo (Ver Anexo 6).	
31	Empleado	Firma contrato de trabajo	Contrato de Trabajo (Ver Anexo 6).	
<b>APROBADO</b> Firma: _____ Nombre: _____ Cargo: _____		<b>VIGENCIA</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	<b>MODIFICACIÓN</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	











**INGRAN, S.A. DE C.V.**




**2.2.2 Procedimiento de Inducción de Personal**


**Febrero 2014**


**San Salvador - El Salvador - Centro América**

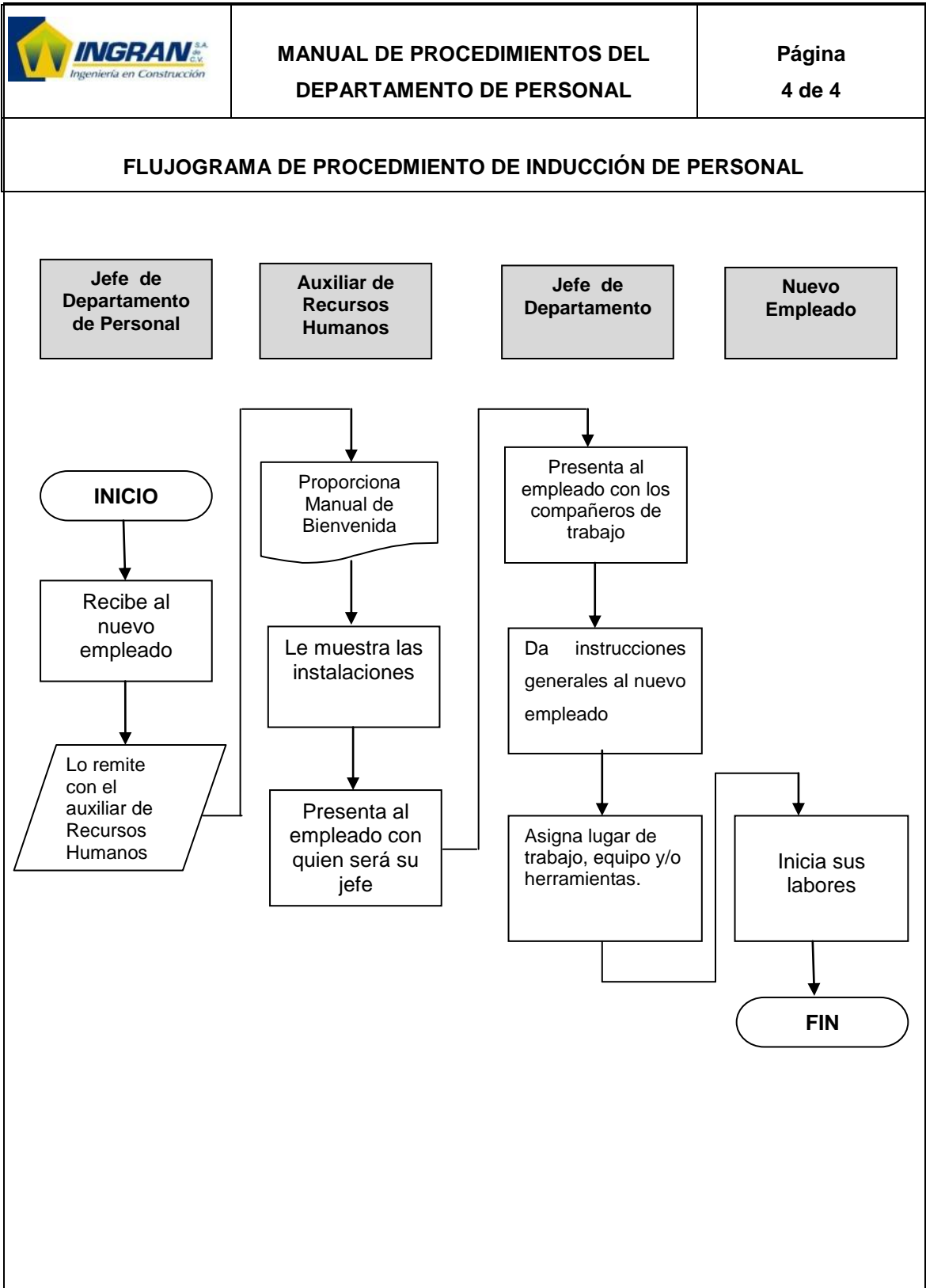
## CONTENIDO DEL MANUAL

OBJETIVO.....	1
DESCRIPCION.....	1
RESPONSABLES.....	2
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	2
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN.....	4

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>		
<p><b>OBJETIVO</b> Dar a conocer al nuevo empleado los aspectos básicos sobre la empresa para que se incorpore en el menor tiempo posible a su puesto de trabajo.</p> <p><b>DESCRIPCION</b> <b>INICIO:</b> Cuando el jefe del Departamento de Personal recibe al nuevo empleado en la fecha establecida para iniciar sus labores.</p> <p><b>FINALIZA:</b> Cuando el nuevo empleado, inicia sus labores en la empresa</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jefe del Departamento de Personal</li><li>▪ Auxiliar de Recursos Humanos</li><li>▪ Jefe del Departamento solicitante.</li><li>▪ Nuevo Empleado</li></ul>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 2 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Jefe de Departamento de Personal	Recibe al nuevo empleado en la fecha establecida para iniciar sus labores.	
2	Jefe de Departamento de Personal	Remite al nuevo empleado con el Auxiliar de Recursos Humanos para que le proporcione la inducción.	
3	Auxiliar de Recursos Humanos	Proporciona al nuevo empleado el manual de bienvenida, el cual contiene la historia, misión, visión, objetivos, deberes y prohibiciones de la empresa entre otros.	Manual de Bienvenida (Ver anexo 4)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 3 de 4</b>	
<b>PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
4	Auxiliar de Recursos Humanos	Le muestra al nuevo empleado las instalaciones de la empresa.	
5	Auxiliar de Recursos Humanos	Presenta al nuevo empleado con el jefe del departamento en el cual trabajará.	
6	Jefe de Departamento solicitante	Presenta al nuevo empleado con los integrantes del Departamento.	
7	Jefe de Departamento solicitante	Da instrucciones generales al nuevo empleado	
8	Jefe de Departamento solicitante	Le asigna al nuevo empleado su lugar de trabajo, equipo y/o herramientas de trabajo	
9	Nuevo Empleado	Inicia sus labores	
<b>APROBADO</b> Firma: _____ Nombre: _____ Cargo: _____		<b>VIGENCIA</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	<b>MODIFICACIÓN</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____



**INGRAN, S.A. DE C.V.**



**2.2.3 Procedimiento de Capacitación y  
Desarrollo de Personal**


**Febrero 2014**


**San Salvador - El Salvador - Centro América**





## CONTENIDO DEL MANUAL


INTRODUCCIÓN.....	1
ALCANCE.....	2
OBJETIVO.....	2
DESCRIPCIÓN.....	2
RESPONSABLES.....	2
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	3
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO...	6

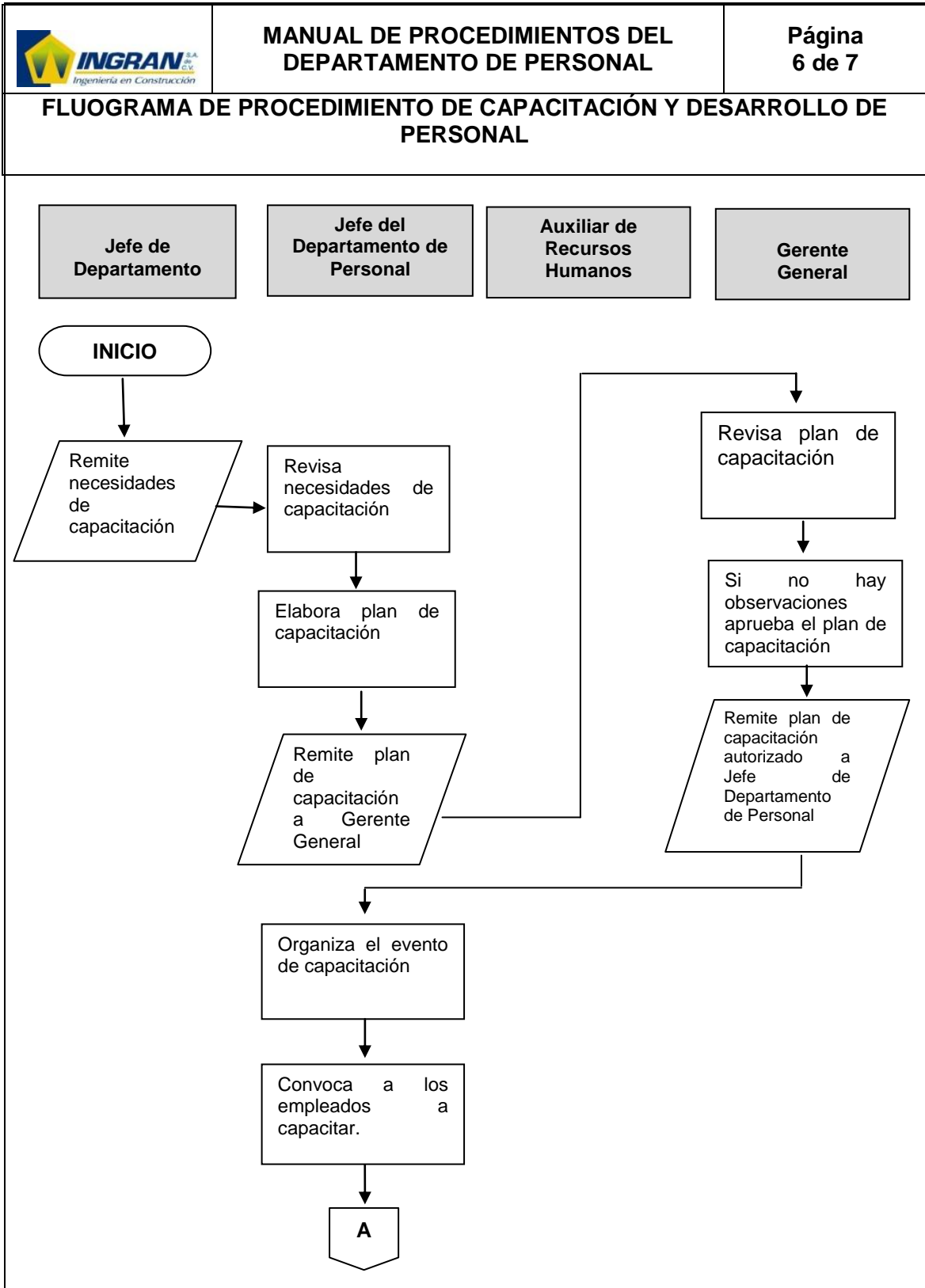
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 7</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b>		
<p style="text-align: center;"><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>El fortalecimiento de las destrezas, habilidades, aptitudes y conocimientos en el Capital Humano de toda organización es un insumo de primera necesidad para su desarrollo empresarial. Es por esa razón que INGRAN, S.A. DE C.V. a través del Gerente General ha brindado el apoyo al jefe/jefa de recursos humanos para la elaboración del presente manual, con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que realiza este departamento, que además permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya, a orientar al personal adscrito a esta área sobre actividades asignadas, convirtiéndose así, en una guía de la forma en que se opera e invierte.</p>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 2 de 7</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b>		
<p><b>ALCANCE</b> Aplica para todo el personal administrativo y técnico.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Establecer acciones de capacitación orientadas al fortalecimiento de los valores éticos de los empleados administrativos y técnicos de INGRAN, S.A. DE C.V. a la adquisición y actualización de sus conocimientos; y a su desarrollo profesional e individual, que contribuyan a elevar el desempeño, eficiencia y eficacia de sus labores en un marco de responsabilidad propia con el objeto de llevar a cabo las actividades definidas en los procesos teniendo en cuenta la mejora continua.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN</b> <b>INICIO:</b> Cuando el Jefe del Departamento de Personal recibe la requisición de personal, por parte del Jefe del departamento solicitante.</p> <p><b>FINALIZA:</b> Cuando el Gerente General, recibe informe de los resultados de la capacitación.</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Departamento</li> <li>• Jefe del Departamento de Personal</li> <li>• Auxiliar de Recursos Humanos</li> <li>• Gerente General</li> </ul>		

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 3 de 7</b>	
<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b>					
<b>PASO</b>		<b>RESPONSABLE</b>		<b>ACTIVIDAD</b>	
<b>INSUMOS</b>					
1		Jefe de Departamento		Remite necesidades de capacitación de los empleados de su área al Jefe del Departamento de Personal	
2		Jefe de Departamento de Personal		Revisa necesidades de capacitación.	
3		Jefe de Departamento de Personal		Elabora plan de capacitación definiendo el lugar, duración, número de participantes y prioridad.	
4		Jefe del Departamento de Personal		Presenta plan de capacitación al Gerente General.	
5		Gerente General		Revisa el plan de capacitación	
6		Gerente General		Si no existen observaciones aprueba el plan de capacitación	
7		Gerente General		Remite plan autorizado a Jefe de Departamento de Personal	
8		Jefe de Departamento de Personal		Organiza el evento de capacitación	
<b>Plan de Capacitación</b>					

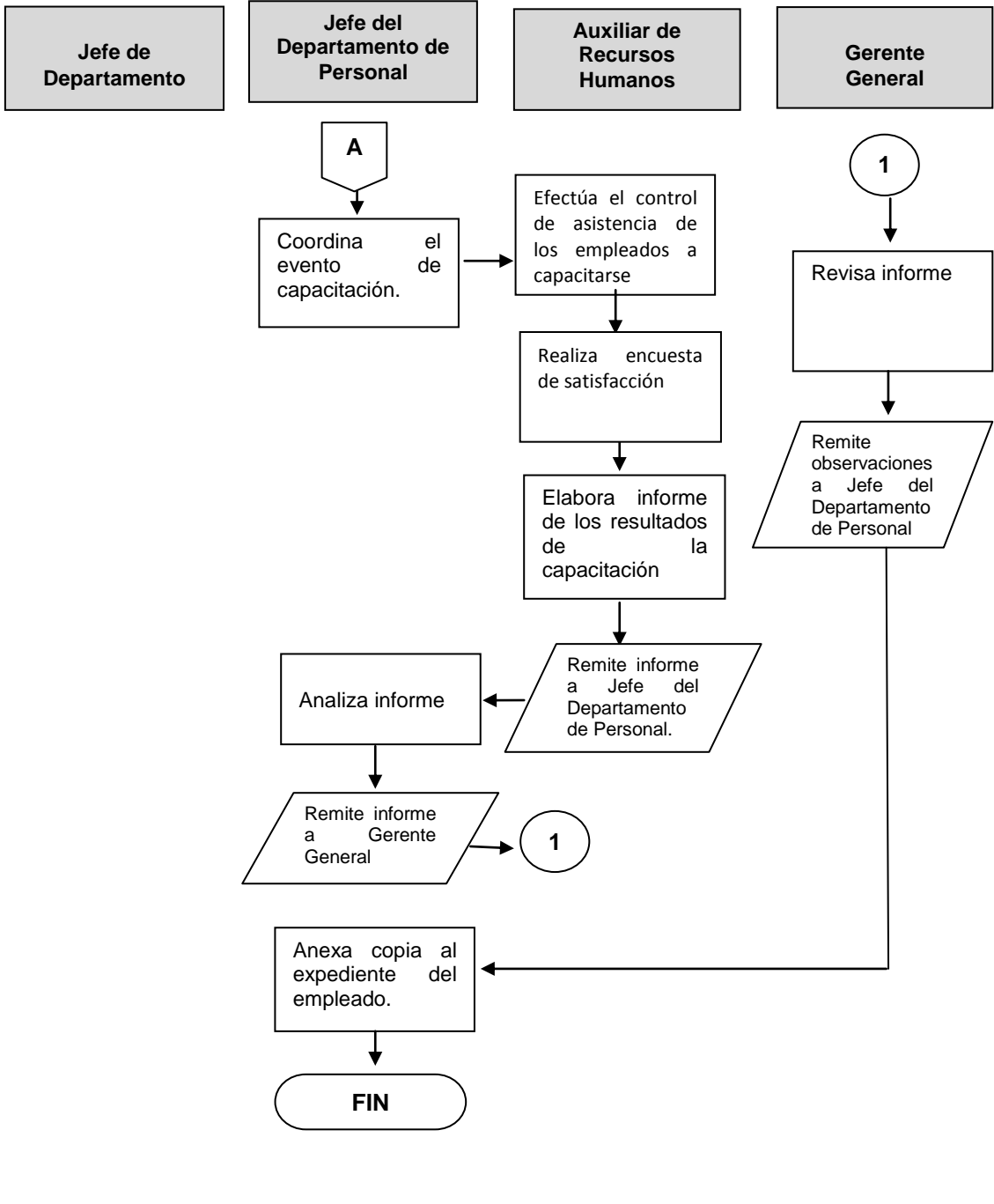
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 4 de 7</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b>			
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMOS</b>
9	Jefe de departamento	Convoca a los empleados a capacitar.	
10	Jefe de Departamento de Personal	Coordina el evento de capacitación	
11	Auxiliar de Recursos Humanos	Efectúa el control de asistencia de empleados a capacitarse.	
12	Auxiliar de Recursos Humanos	Realiza encuesta de satisfacción de los participantes	Evaluación de capacitación
13	Auxiliar de Recursos Humanos	Elabora informe sobre los resultados de la capacitación.	
14	Auxiliar de Recursos Humanos	Remite informe a Jefe del Departamento de Personal.	
15	Jefe del Departamento de Personal	Analiza informe y notifica al Gerente General.	
16	Gerente General	Revisa informe de resultados de la capacitación	

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 5 de 7</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INSUMOS
17	Gerente General	Remite observaciones a Jefe del Departamento de Personal.	
18	Jefe del Departamento de Personal	Anexa copia al expediente del empleado.	
<b>APROBADO</b> Firma: _____ Nombre: _____ Cargo: _____		<b>VIGENCIA</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	<b>MODIFICACIÓN</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____





FLUOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL





**INGRAN, S.A. DE C.V.**




## **2.2.4 Procedimiento de Evaluación del Desempeño**


**Febrero 2014**


**San Salvador - El Salvador - Centro América**


## CONTENIDO DEL MANUAL

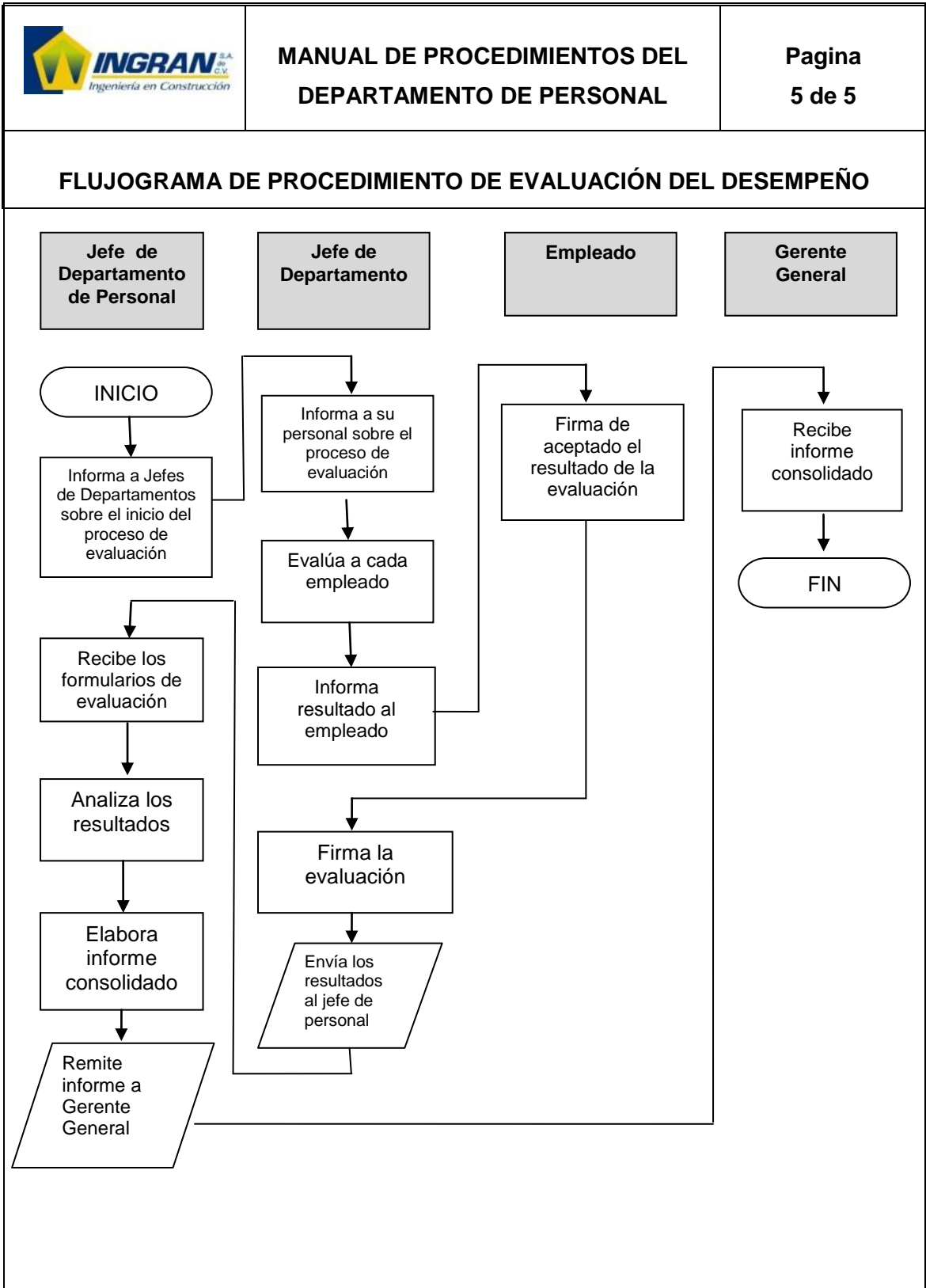
OBJETIVO.....	1
DESCRIPCIÓN.....	1
RESPONSABLES.....	1
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	2
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	5

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<p><b>OBJETIVO</b> Conocer el desempeño del personal e identificar las habilidades, destrezas, conocimientos y las necesidades de capacitación en cada puesto de trabajo.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN</b></p> <p><b>INICIO:</b> Cuando el Jefe del Departamento de Personal informa a los demás Jefes de Departamentos sobre el inicio del proceso de evaluación del desempeño del personal.</p> <p><b>FINALIZA:</b> Cuando el Gerente General recibe por parte del Jefe del Departamento de Personal el informe de los resultados de las evaluaciones.</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jefe del Departamento de Personal</li><li>▪ Jefe del Departamento solicitante</li><li>▪ Empleado</li><li>▪ Gerente General</li></ul>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 2 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Jefe de Departamento de Personal	Informa a Jefes del Departamentos sobre el inicio del proceso de evaluación.	
2	Jefe de Departamento	Informan a su personal sobre el proceso de evaluación del desempeño y les explica los objetivos y desarrollo de la evaluación.	
3	Jefe de Departamento	Evalúan a cada empleado a su cargo utilizando el formulario definido para ello, siguiendo las instrucciones y aplicando los criterios y método establecido.	Formulario No. EDP-01 (Ver Anexo 7)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 3 de 5</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
4	Jefe de Departamento	Informa individualmente al empleado sobre el resultado obtenido.	Formulario No. EDP-01 (Ver Anexo 7)
5	Empleado	Firma el formulario aceptando su evaluación.	Formulario No. EDP-01 (Ver Anexo 7)
6	Jefe de Departamento	Firma la evaluación.	Formulario No. EDP-01 (Ver Anexo 7)
7	Jefe de Departamento solicitante	Envía a Jefe de Departamento de Personal los resultados de las evaluaciones.	Formulario No. EDP-01 (Ver Anexo 7)
8	Jefe de Departamento de Personal	Recibe los Formularios de Evaluación del Desempeño y verifica los criterios evaluados y el cumplimiento del método.	Formulario No. EDP-01 (Ver Anexo 7)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 4 de 5</b>	
<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>			
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
9	Jefe de Departamento de Personal	Analiza los resultados de las evaluaciones.	
10	Jefe de Departamento de Personal	Elabora informe consolidado sobre los resultados de las evaluaciones.	
11	Jefe de Departamento de Personal	Remite informe consolidado a Gerente General.	
12	Gerente General	Recibe informe consolidado de los resultados obtenidos en la evaluación del personal.	
<b>APROBADO</b> <b>Firma:</b> _____ <b>Nombre:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____		<b>VIGENCIA</b> <b>Día:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____	<b>MODIFICACIÓN</b> <b>Día:</b> _____ <b>Mes:</b> _____ <b>Año:</b> _____



**INGRAN, S.A. DE C.V.**



**2.2.5 Procedimiento de Control de Permisos**


**Febrero 2014**


**San Salvador - El Salvador - Centro América**




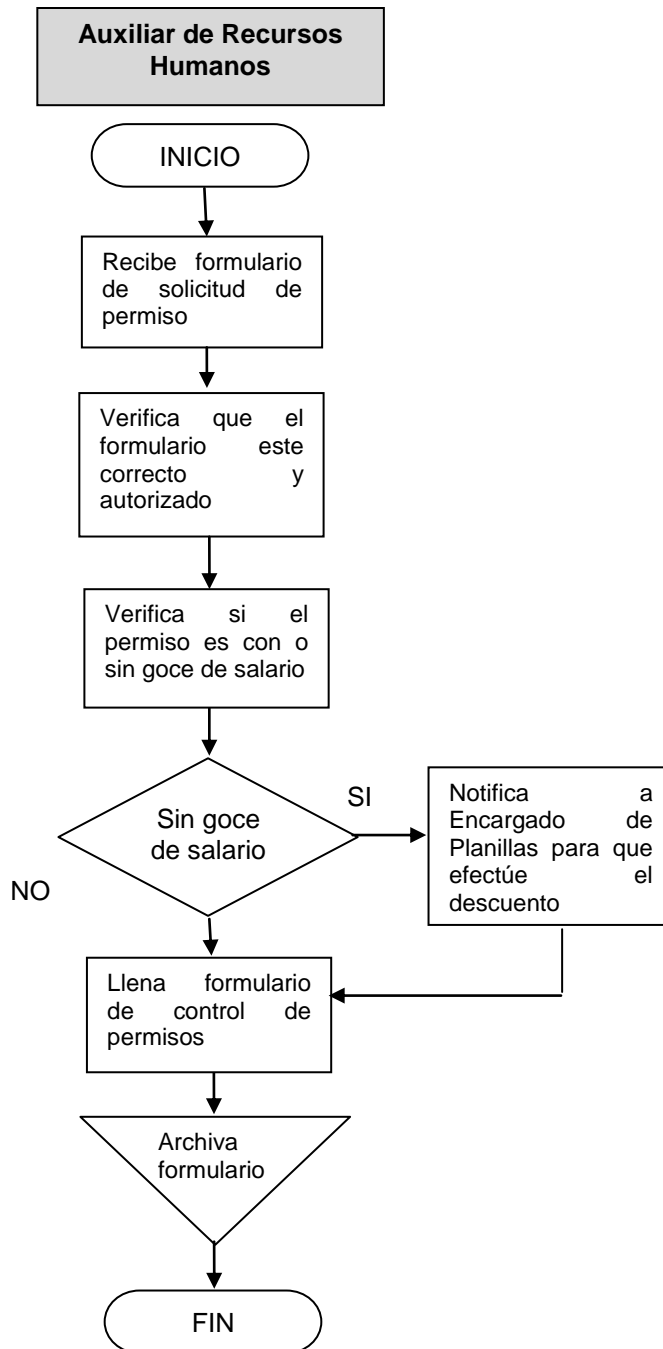
## CONTENIDO DEL MANUAL

OBJETIVO.....	1
DESCRIPCIÓN.....	1
RESPONSABLES.....	1
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERMISOS AL PERSONAL.....	2
FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERMISOS.....	4

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 1 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERMISOS AL PERSONAL</b>		
<p><b>OBJETIVO</b> Mantener un adecuado control de los permisos otorgados al personal.</p> <p><b>DESCRIPCIÓN</b> <b>INICIO:</b> Cuando el Auxiliar de Recursos Humanos recibe el formulario para tramite de permisos debidamente autorizado por el jefe inmediato del empleado.</p> <p><b>FINALIZA:</b> Cuando el Auxiliar de Recursos Humanos archiva el formulario</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Auxiliar de Recursos Humanos</li></ul>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>		<b>Página 2 de 4</b>
<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERMISOS AL PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	Auxiliar de Recursos Humanos	Recibe formulario de solicitud de permiso	Formulario de Solicitud de Permiso No.SP-01 (Ver Anexo 7)
2	Auxiliar de Recursos Humanos	Verifica en el formulario: 1).Que esté completado correctamente 2).Que esté autorizado por el jefe inmediato del empleado y 3).Si es con o sin goce de salario	Formulario de Solicitud de Permiso No.SP-01 (Ver Anexo 7)
3	Auxiliar de Recursos Humanos	Si el permiso es sin goce de salario, notifica a Auxiliar de Compensaciones para que realice el descuento	
4	Auxiliar de Recursos Humanos	Llena hoja de control de permisos	Formulario de Control de Permisos No.CP-01 (Ver Anexo 7)

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	<b>Página 3 de 4</b>	
<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERMISOS AL PERSONAL</b>			
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
5	Auxiliar de Recursos Humanos	Archiva formularios	Formulario de Solicitud de Permiso No.SP-01 y de Control de Permisos No.CP-01
<b>APROBADO</b> Firma: _____ Nombre: _____ Cargo: _____		<b>VIGENCIA</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	<b>MODIFICACIÓN</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____

**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PERMISOS AL PERSONAL**

## **D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **1. Introducción**

El éxito de toda organización no solo se basa en poseer cuantiosos equipos, maquinarias, edificios e instalaciones adecuadas, también se basa en tener un capital humano apto y motivado para generar productividad y que a su vez esté inmersa en un clima laboral que le permita desarrollar sus competencias.

Por lo antes expuesto y con el propósito de mejorar el desempeño laboral y la productividad a fin de agilizar muchas actividades que actualmente son ejecutadas por otras personas que por lo general disminuyen el rendimiento al destinar recursos en esas labores, se presenta para ser consideradas algunas ideas la Propuesta de Implementación de la Organización del Departamento de Personal para optimizar las relaciones empleado-patrono de INGRAN, S.A. DE C.V. que contribuyan con el desempeño administrativo para fortalecer sus procesos o lineamientos.

Para ello se requiere disponer de recurso humano, materiales, financieros y técnicos, así también un plan que establezca el proceso de implementación.

### **2. Objetivos**

#### **2.1 General**

Diseñar un instrumento administrativo que facilite los lineamientos para la puesta en marcha de la Organización del Departamento de Personal que optimice las relaciones empleado-patrono de INGRAN, S.A. DE C.V. enfocado a un mejor desarrollo de las actividades necesarias y propias de la unidad de personal que contribuirá a lograr una efectiva administración de los recursos disponibles.

#### **2.2 Específicos**

- Determinar los recursos que serán necesarios para la efectiva implementación de la propuesta.
- Describir cada una de las etapas a realizarse en la ejecución de la propuesta
- Definir el tiempo que se necesita para realizar cada una de las actividades a desarrollarse.

### 3. Recursos necesarios para la implementación

Para implementar el departamento de personal en INGRAN, S.A. DE C.V. es necesario disponer de los recursos humanos, materiales técnicos y financieros.

#### 3.1 Recursos Humanos

Entre los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del departamento se requiere inicialmente de tres personas según se detalla a continuación:

- Jefe de Departamento
- Auxiliar de recursos humanos
- Encargado de Planillas

Las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos se detallan en el Manual de Descripción de Puestos.

Presupuesto estimado mensual por pago de salarios a empleados del Departamento de Personal de INGRAN, S.A. de C.V.

<b>Jefe de Departamento de Personal</b>	<b>Monto</b>
Salario Mensual	\$800.00
Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$51.43
Aporte patronal AFP (6.75%)	\$54.00
INSAFORP (1%)	\$ 8.00
Vacación (*)	\$10.00
Aguinaldo (*)	\$22.22
<b>Total</b>	<b>\$945.65</b>
<b>Auxiliar de Recursos Humanos</b>	<b>Monto</b>
Salario Mensual	\$500.00
Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$37.50
Aporte patronal AFP (6.75%)	\$33.75
INSAFORP (1%)	\$ 5.00
Vacación (*)	\$ 6.25
Aguinaldo (*)	\$13.89
<b>Total</b>	<b>\$596.39</b>

<b>Encargado de Planillas</b>	<b>Monto</b>
Salario Mensual	\$500.00
Aporte patronal ISSS (7.5%)	\$37.50
Aporte patronal AFP (6.75%)	\$33.75
INSAFORP (1%)	\$ 5.00
Vacación (*)	\$ 6.25
Aguinaldo (*)	\$13.89
<b>Total</b>	<b>\$596.39</b>
<b>Total General</b>	<b>\$ 2,138.43</b>

(\*) Parte mensual proporcional de vacaciones y aguinaldos anuales.

### 3.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales incluyen el equipo necesario para el desarrollo eficiente de las funciones del departamento, según se detalla en el siguiente presupuesto estimado...

Presupuesto estimado del equipo de oficina para el funcionamiento del Departamento de Personal de INGRAN, S.A. de C.V.

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00
Escritorios	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Sillas ergonómicas	3	\$ 40.00	\$ 120.00
Archivador de metal	2	\$ 200.00	\$ 400.00
Papelería y útiles	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Contómetros	3	\$ 50.00	\$ 150.00
Teléfonos	3	\$ 20.00	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,160.00</b>	<b>\$ 2,980.00</b>

### 3.3 Recursos Técnicos

Comprenden los procedimientos y métodos que permitirán al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones. Entre los cuales se encuentran los Manuales de Descripción de Puestos, Procedimientos y de Bienvenida y todos los formularios que sean necesarios.



### **3.4 Recursos Financieros**

Los recursos financieros necesarios para implementar la propuesta consisten en la asignación de presupuesto para adquirir el mobiliario y equipo y para el pago de planilla de salarios para las personas que integrarán el Departamento de Personal. La asignación de estos recursos requiere de la autorización de la Gerencia General.

## **4. Etapas de Implementación**

Para la propuesta de organizar el departamento de personal que optimice las relaciones empleado-patrono de INGRAN, S.A. DE C.V. se establecen las siguientes etapas:

### **4.1 Presentación**

La propuesta será entregada por escrito al Gerente General de INGRAN, S.A. DE C.V. para después hacer la presentación a través del cual se mostrará el contenido, los objetivos, políticas y demás elementos requeridos para el óptimo funcionamiento del departamento de personal.

### **4.2 Discusión**

Inmediatamente concluya la presentación se procede a responder las preguntas que resulten, además se discutirán los puntos de vista para realizar cambios necesarios, sean éstos de forma o de contenido con el afán de mejorar lo propuesto y en caso contrario se evaluará su aprobación para la ejecución del mismo.

### **4.3 Aprobación**

Habiendo sido discutido y revisado el documento propuesto, será de absoluta responsabilidad la aprobación por parte del Gerente General de la empresa.

#### **4.4 Difusión**

Es la etapa a través de la cual se da a conocer a todas las unidades sobre la organización y funcionamiento del nuevo departamento de Personal. Además, se realizará una reunión con los jefes de los otros departamentos para darles a saber los objetivos, políticas y procedimientos del nuevo departamento en donde se les entregará un detalle de las funciones que el departamento tendrá bajo su responsabilidad.

#### **4.5 Ejecución**

Al haber dado a conocer el diseño de organización y funcionamiento del departamento de personal, el Gerente General debe facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta en donde a corto plazo se espera ver resultados en cuanto a beneficios para el bien común. También se hace necesario evaluar los resultados y realizar las correcciones pertinentes.

#### **4.6 Supervisión y actualización**

Para que la propuesta tenga un óptimo desarrollo en su ejecución es necesario revisar cada paso que se vaya realizando para determinar las deficiencias y sean corregidas de forma oportuna, dando fe que los objetivos se vayan cumpliendo según lo antes planeado. Algo tan importante que no se debe olvidar es que cada año hay que revisar y actualizar los procedimientos.

**5. Cronograma de implementación de la propuesta**

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA OPTIMIZAR LAS RELACIONES EMPLEADO-PATRONO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V, UBICADA EN SAN SALV ADOR.

MES/SEMANA ETAPAS	1				2				3				4			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
<b>1. PRESENTACIÓN</b>																
<b>2. DISCUSIÓN</b>																
<b>3. APROBACIÓN</b>																
<b>4. DIFUSIÓN</b>																
<b>5. PUESTA EN MARCHA</b>																
<b>6. SUPERVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b>																

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Arias Galicia. Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Trillas, México, 1983
- Bohlander, George y Otros. Administración de Recursos Humanos. Décimo Segunda Edición. Editorial Thomson. México. 2004.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5ª Edición. McGraw-Hill. Colombia. 2001
- Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2009
- Dessler, Gary. “Administración de Personal”. 6ª. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1994
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. “Metodología de la Investigación”. McGraw-Hill Interamericana. 5ª. Edición. México.
- Serrano, Alexis. “Administración de Personas”. 1ª Edición. Talleres Gráficos UCA. El Salvador. 2009

### TESIS

- Alvarado López, Hilda Mercedes y otros. “Propuesta de un diseño de Organización y Funcionamiento de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía de San Martín, Departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador. 2002.
- Barraza Díaz, Melvin Ernesto y otros: “Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos para la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Comercialización y Transporte de

Empresarios de Microbuses Nuevo Apopa, ACOTNA DE R.L., de la Ciudad de Apopa, Departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador. 2004.

- Garay Zelaya, Rina Yanet y otros. “Diseño de un Sistema Organizacional para el Funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Ilobasco, Departamento de Cabañas”. Universidad de El Salvador. 1998.
- Cruz Hernández, Nuris Jacqueline. “Propuesta de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Unidad Central. San Salvador.” Universidad de El Salvador. 2006.
- Aguirre Cartagena, María Marlene. “Herramientas Técnicas para el Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Recurso Humano, Basado en Competencias, para las Pequeñas y Medianas Empresas Distribuidoras de Productos Farmacéuticos, de la Ciudad de San Salvador:” Universidad de El Salvador. 2011.
- Hernández Hernández, Javier Edgardo y otros. “Diseño de la Unidad de Recursos Humanos en las Medianas Empresas Dedicadas a la Confección de Ropa de Vestir, Ubicadas en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.” Universidad de El Salvador. 2006.
- Flores Funes, Carlos Alfredo. “Diseño de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para Fortalecer el Desempeño del Personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA. Departamento de San Salvador.” Universidad de El Salvador. 2003.
- López y López, Miguel Medardo. “Diseño de Herramientas Técnicas para el Fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador.” Universidad de El Salvador. 2012.

## **LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No 38. Publicado en el D.O. No.234, Tomo 281, de 12 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo. Decreto Legislativo No.15. Publicado en el D.O.No.142, Tomo No.236, del 31 de julio de 1972.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo No.254 Publicado en el D.O.No.82, Tomo No.387, del 05 de mayo de 2010.
- Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones. Decreto Legislativo No.277 Publicado en el D.O.No.243, Tomo No.333 del 23 de diciembre de 1996.

## **INTERNET**

- [http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87](http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87)
- [http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod\\_Trab\\_ElSalv\[1\].pdf](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv[1].pdf)
- <http://www.laprensagrafica.com/construccion-con-un-debil-crecimiento-en-2013>
- [http://timerime.com/es/linea\\_de\\_tiempo/892664/Antecedentes+Generales+de+la+Administracion+de+Recursos+Humanos/](http://timerime.com/es/linea_de_tiempo/892664/Antecedentes+Generales+de+la+Administracion+de+Recursos+Humanos/)
- <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>
- <http://www.alice.comze.com/clases/Primera%20unidad.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos69/administracion-recursos-humanos-pnp/administracion-recursos-humanos-pnp2.shtml>
- <http://www.1ksoft.com/2011/08/23/organigrama-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47655&idArt=7339364](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47655&idArt=7339364)
- <http://www.laprensagrafica.com/sector-construccion-aun-sin-recuperarse>
- <http://www.lapagina.com.sv/nacionales/75419/2012/12/19/Sector-de-construccion-cierra-el-2012-con-bajo-crecimiento>

- <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capitacionrecurso shumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecurso shumanos/)
- <http://barbaragalvangz.blogspot.com/2011/04/diferencias-y-coincidencias-entre-los.html>
- <http://www.rrhh-eb.com/downloads/SISTEMA%20DE%20DESARROLLO%20Y%20CAPACITACION%20DE%20RH-TEMA%203.pdf>
- <http://www.slideshare.net/alanavargasc/entrenamiento-capacitacin-y-desarrollo-de-los-rrhh>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_%28moneda%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_%28moneda%29)
- [http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87](http://www.tsc.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=20:codigo-de-trabajo-de-la-republica-de-el-salvador&Itemid=87)

# **A N E X O 1**

**Guía de Entrevista a encargada de  
planillas**





**Universidad de El Salvador**  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Escuela de Administración de Empresas*



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A ENCARGADO DE PLANILLAS DE LA EMPRESA  
INGRAN, S.A. DE C.V.**

**OBJETIVO:** Recopilar información sobre cómo se realizan las actividades de Administración de Personal en la empresa INGRAN, S.A. de C.V.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Aspectos que comprende la entrevista:

1. Administración general de la empresa (Objetivo y finalidad)
2. Administración de Personal actualmente
  - a) Funcionamiento
  - b) Principales problemas
3. Situación actual de las siguientes actividades para la administración de personal
  - a) Reclutamiento
  - b) Selección
  - c) Contratación
  - d) Inducción
  - e) Capacitación y desarrollo
  - f) Motivación
  - g) Evaluación del desempeño
  - h) Análisis y descripción de puestos
  - i) Sistema de compensaciones
  - j) Registro de personal
  - k) Políticas

**1) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

Contribuir al desarrollo del país a través de la generación de empleo y mantener un crecimiento continuo que permita el funcionamiento de la empresa.

**2) ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en lo que respecta a la administración de personal?**

Limitaciones económicas para impartir las capacitaciones necesarias al personal y organizar actividades recreativas que los motiven.

**3) ¿Por qué consideran necesaria la estructuración del departamento de administración de personal de la empresa?**

Para implementar y mantener controles que faciliten la administración del recurso humano y atender mejor las necesidades del personal.

**4) ¿Poseen los recursos económicos para estructurar el departamento de administración de personal en su empresa?**

La empresa cuenta con los recursos para poder organizar el Departamento de Personal.

**5) ¿Cuáles son las políticas de personal que poseen en la empresa?**

Actualmente no existen políticas de recursos humanos por escrito.

Sin embargo se aplican de forma empírica algunas políticas de reclutamiento y selección de personal, tales como: el nivel de estudio requerido y las pruebas que el candidato debe realizar.

**6) ¿Tienen por escrito los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Actualmente no existen procedimientos por escrito, toda actividad relativa al personal se realiza de forma empírica.

Sin embargo sí se cuenta por escrito con un modelo de entrevista para los candidatos.

**7) ¿Qué fuentes y medios de reclutamiento utiliza en la empresa para cubrir los puestos vacantes?**

Para el reclutamiento de personal se utilizan tanto fuentes internas como externas.

Internas: recomendados por empleados, promociones.

Externas: anuncios en el periódico, candidatos que presentan espontáneamente su curriculum vitae.

**8) ¿Utilizan políticas para seleccionar su personal en la empresa?**

No existen políticas de selección de personal por escrito.

Empíricamente se aplican algunas políticas tales como: las pruebas de conocimientos y psicométricas que deben realizar los candidatos.

**9) ¿Cuál es el procedimiento que utilizan actualmente para seleccionar y contratar el personal que requiere la empresa?**

- Los candidatos son entrevistados por la encargada de planillas, para ello existe una guía por escrito.
- Posterior a la entrevista, realizan diferentes pruebas tales como: habilidades, conocimientos, psicológicas y de personalidad, para lo cual se contrata una empresa especializada en esa área.
- Los resultados de las pruebas son analizados por la encargada de planillas y el jefe del área que ha hecho el requerimiento de personal.
- El candidato seleccionado llena una solicitud de ingreso con sus datos personales, el cargo que ocupará, la fecha de ingreso y finalmente su firma.
- Ningún empleado firma un contrato individual de trabajo, ya que en la empresa no existe dicho documento.
- Al final de proceso, la solicitud es archivada físicamente para su control.

**10) ¿Le brindan inducción al personal nuevo de la empresa?**

Al personal de oficina se le proporciona inducción, lo cual incluye hacer su presentación formal y un recorrido por las instalaciones.

**11) Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Quién realiza la inducción?**

La inducción es proporcionada por la encargada de planillas, quien a su vez tiene a su cargo la administración de recursos humanos.

**12) ¿Capacitan al personal de la empresa, cada cuánto tiempo?**

No se proporciona capacitación a todos los empleados, solamente al personal técnico.

**13) Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de capacitaciones se han impartido?**

Diseño gráfico de planos

**14) ¿Poseen planes de desarrollo para su personal?**

Si  No

**Cuáles son:**

- Flexibilidad de horario para estudiar
- Permisos de estudio
- Existe un empleado con media beca de estudios
- Existe la oportunidad de ascender si el empleado se prepara académicamente

**15) ¿Realizan evaluaciones del desempeño a sus empleados?**

No existe un modelo de evaluación del desempeño

La evaluación se realiza por observación, es decir de forma empírica.

**16) Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Quién realiza las evaluaciones del desempeño?**

El jefe inmediato

**17) ¿Qué método(s) utilizan para evaluar el personal?**

La observación que realiza el jefe inmediato

**18) ¿Poseen un documento en el que se establezcan las características del puesto y el perfil de la persona a ocuparlo?**

No existe el análisis y descripción de puestos, la encargada de planillas conoce de forma empírica los perfiles requeridos de los diferentes puestos de la empresa.

**19) ¿Con base a qué criterios establecen los salarios al personal?**

Los salarios se establecen de acuerdo a la complejidad del puesto y el nivel de estudios requerido.

**20) ¿Le dan beneficios y servicios sociales adicionales a la ley a sus empleados?**

**Si existen algunas prestaciones adicionales, tales como:**

- Adelantos de salario para todos los empleados
- Celebración de cumpleaños para el personal de oficina
- En Navidad se les entrega a los empleados de oficina una canasta y se realiza un almuerzo.

**21) ¿Poseen un registro de personal donde se establezcan, inventario, rotación ausentismo, expediente del personal, sanciones?**

Si, se lleva un expediente físico de todos los empleados, con todo su historial laboral, el cual es responsabilidad de la persona encargada de planillas.

**22) ¿Cuenta la empresa con un Reglamento Interno de Trabajo?**

**No.**

Muchas gracias.

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistó: \_\_\_\_\_

# **A N E X O 2**

**Cuestionario dirigido a empleados  
administrativos y técnicos**



**Universidad de El Salvador**  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Escuela de Administración de Empresas*



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V.**

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y agradeceremos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas, referentes a la organización del Departamento de Personal de la empresa. La información que se recolectará es para fines eminentemente académicos y será tratada confidencialmente.

**OBJETIVO:** Recopilar información sobre cómo se realizan las actividades de Administración de Personal en la empresa INGRAN, S.A. de C.V.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se solicita responder de forma objetiva marcando con una X la casilla que correspondiente a su respuesta.

**DATOS GENERALES**

- a) Sexo: Masculino  Femenino
- b) Edad:
- |            |                          |                |                          |
|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 18-23 años | <input type="checkbox"/> | 36-41 años     | <input type="checkbox"/> |
| 24-29 años | <input type="checkbox"/> | 42-47 años     | <input type="checkbox"/> |
| 30-35 años | <input type="checkbox"/> | Más de 47 años | <input type="checkbox"/> |

**DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Qué puesto desempeña?
- |            |                          |                     |                          |
|------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Gerente    | <input type="checkbox"/> | Técnico             | <input type="checkbox"/> |
| Jefe       | <input type="checkbox"/> | Asistente           | <input type="checkbox"/> |
| Contador   | <input type="checkbox"/> | Secretaria          | <input type="checkbox"/> |
| Planillas  | <input type="checkbox"/> | Mensajero-Ordenanza | <input type="checkbox"/> |
| Supervisor | <input type="checkbox"/> | Otro _____          |                          |
2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
- 1-3 años  4-7 años  8-11 años  12-15 años  Mas de 15 años

3. ¿Qué nivel de estudios posee? (Elija solo una opción)

Educación primaria  Técnico   
Educación secundaria  Universitaria   
Bachillerato  Maestría

4. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Si  No

5. ¿Cuenta la empresa con un Departamento de Personal?

Si  No

6. ¿Sabe qué Área desempeña actualmente las funciones de Administración de Personal en la empresa?

Departamento de Contabilidad  No sabe   
Departamento de Planillas  Otros \_\_\_\_\_  
Gerencia Administrativa

7. ¿Según su opinión la organización del Departamento de Personal traería beneficios para los empleados y la administración?

Si  No  Posiblemente  No sabe

8. Cuando existen plazas vacantes ¿qué fuentes se utilizan para cubrir las?

Fuentes externas   
Fuentes internas   
Los dos anteriores   
Recomendados

9. ¿Cuáles pruebas se realizan para seleccionar a los candidatos para ocupar los puestos de trabajo?

Pruebas de conocimiento  Pruebas de habilidades   
Pruebas psicológicas  Todas las anteriores   
Pruebas de personalidad  Ninguna

10. ¿Los empleados al ingresar a la empresa firman un Contrato Individual de Trabajo?

Si  No  Algunas veces

11. ¿La empresa proporciona inducción al personal de nuevo ingreso?  
 Si  No  Algunas veces
12. ¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?  
 Si  No
13. ¿La empresa evalúa el desempeño laboral del personal?  
 Si  No  Algunas veces
14. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, la evaluación del desempeño sirve para la toma de decisiones en cuanto a incrementos salariales, ascensos, término de contrato?  
 Si  No
15. ¿La empresa proporciona a los empleados prestaciones adicionales a las de la ley?  
 Si  No  Algunas veces
16. ¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño dentro de la empresa?  
 Si  No
17. ¿Considera Ud. que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?  
 Si  No
18. ¿En la empresa se realizan auditorias de los procesos de administración de recursos humanos?  
 Si  No
19. ¿En su opinión el talento humano que posee la empresa, puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización?  
 Si  No  Posiblemente
20. Si la respuesta anterior es afirmativa, qué características considera como Talento Humano
- |                      |                          |                       |                          |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Conocimientos        | <input type="checkbox"/> | Enfoque en resultados | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo    | <input type="checkbox"/> | Motivación            | <input type="checkbox"/> |
| Agente de cambio     | <input type="checkbox"/> | Autorrealización      | <input type="checkbox"/> |
| Actitud emprendedora | <input type="checkbox"/> | Comunicación          | <input type="checkbox"/> |
| Innovación           | <input type="checkbox"/> | Todas las anteriores  | <input type="checkbox"/> |
| Liderazgo            | <input type="checkbox"/> | No sabe               | <input type="checkbox"/> |



21. ¿Existe en la empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

Si  No

22. ¿Según su opinión, la existencia de un Reglamento Interno de Trabajo contribuiría a una mejorar las relaciones empleado-patrono?

Si  No  Posiblemente

Muchas gracias.

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuestó:

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE.C.V.

### Datos Generales, Opción "A"

Sexo del empleado

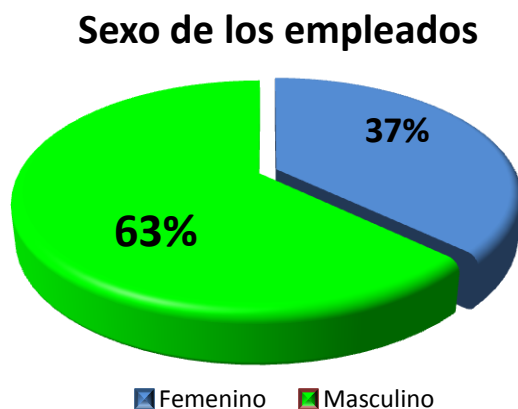
### Objetivo

Conocer si la empresa ofrece igualdad de oportunidades de trabajo a personas de ambos sexos.

Cuadro 1-A

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	10	37%
Masculino	17	63%
Total general	27	100%

Gráfico 1-A



### Comentario

La empresa ofrece igualdad de oportunidades laborales a personas de ambos sexos, aunque en la actualidad la mayoría de empleados administrativos pertenecen al sexo masculino, la contratación depende de factores tales como: preparación académica y experiencia.

## Datos Generales, Opción "B"

Edad del empleado

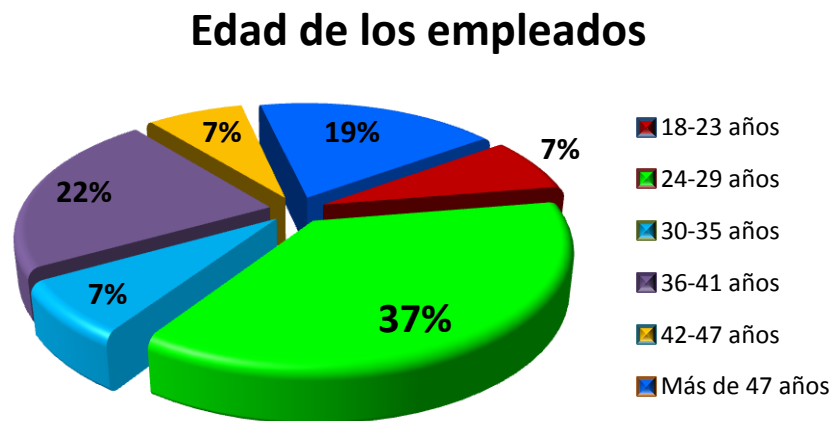
### Objetivo

Conocer el rango de edad en que se encuentra el empleado.

Cuadro 1-B

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
18-23 años	2	7%
24-29 años	10	37%
30-35 años	2	7%
36-41 años	6	22%
42-47 años	2	7%
Más de 47 años	5	19%
Total general	27	100%

Gráfico 1-B



### Comentario

La mayoría de empleados se encuentra en un rango de edad en la cual pueden desarrollarse académica y laboralmente, y con ello aportar con su esfuerzo, conocimientos y habilidades a optimizar el desempeño de la organización y al mismo tiempo lograr sus metas personales.

## PREGUNTA 1

¿Qué puesto desempeña?

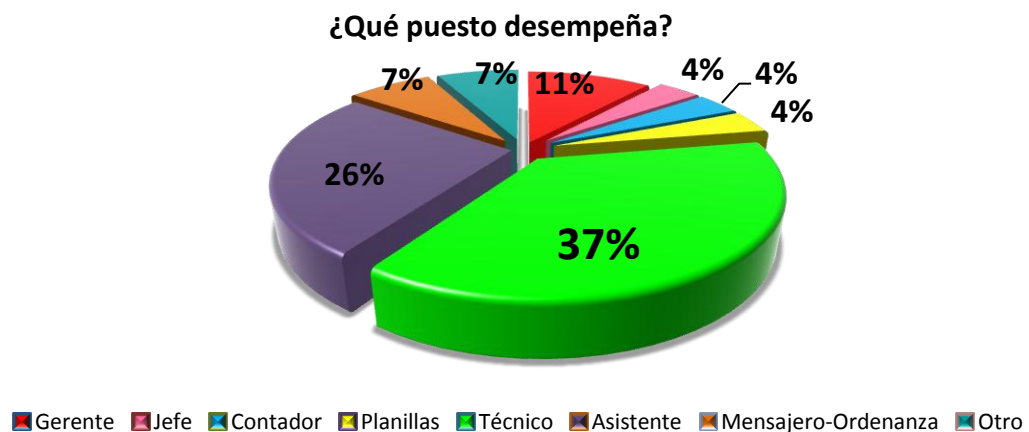
### Objetivo

Conocer cómo están distribuidos los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa.

### Cuadro 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	3	11%
Jefe	1	4%
Contador	1	4%
Planillas	1	4%
Técnico	10	37%
Asistente	7	26%
Mensajero-Ordenanza	2	7%
Otro	2	7%
Total general	27	100%

### Gráfico 1



### Comentario

La empresa posee una adecuada distribución de los puestos de trabajo, ya que cuenta con personal especializado para desempeñar las funciones de cada área de trabajo y suplir las necesidades de los clientes.

## PREGUNTA 2

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

### Objetivo

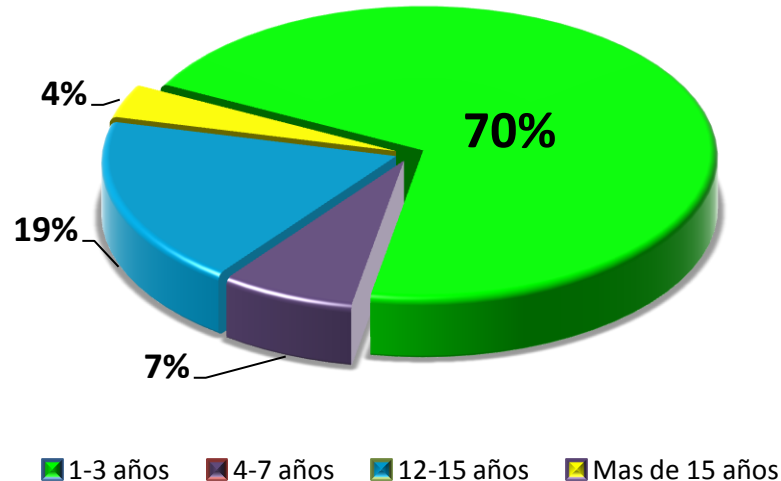
Conocer si la empresa ofrece estabilidad laboral a los empleados.

### Cuadro 2

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
1-3 años	19	70%
4-7 años	2	7%
12-15 años	5	19%
Más de 15 años	1	4%
Total general	27	100%

### Gráfico 2

¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?



### Comentario

La empresa posee una elevada tasa de deserción de personal, ya que la mayoría de empleados son nuevos y muy pocos han permanecido en la empresa por largo tiempo, esto permite inferir que no se aplican los métodos adecuados para retener al talento humano, tales como: incentivos, motivación, oportunidades de desarrollo y otros.

### PREGUNTA 3

¿Qué nivel de estudios posee?

#### Objetivo

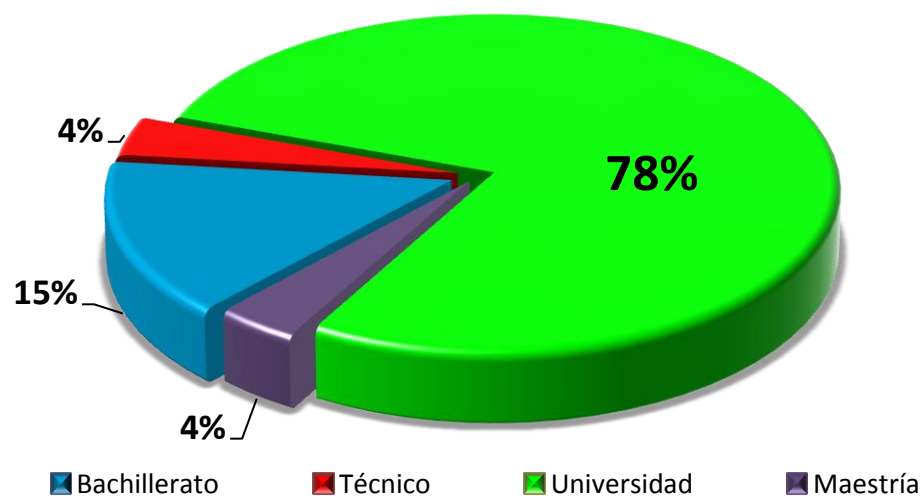
Conocer el grado de preparación académica que poseen los empleados de la empresa

Cuadro 3

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Bachillerato	4	15%
Técnico	1	4%
Universidad	21	78%
Maestría	1	4%
Total general	27	100.00%

Gráfico 3

¿Qué nivel de estudios posee?



#### Comentario

La empresa cuenta con talento humano con gran potencial de desarrollo, lo cual es una fortaleza que debe ser aprovechada para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

#### **PREGUNTA 4**

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

#### **Objetivo**

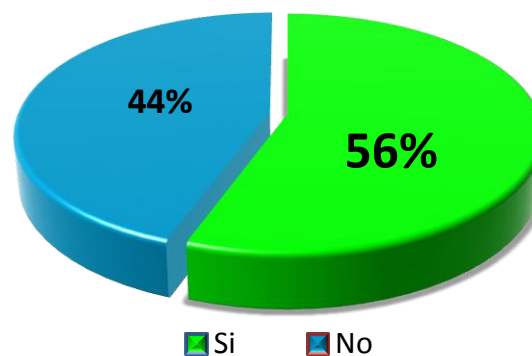
Determinar si la empresa posee los medios para dar a conocer la misión y visión a los empleados

**Cuadro 4**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	56%
No	12	44%
Total general	27	100%

**Gráfico 4**

**¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?**



#### **Comentario**

Casi la mitad de los empleados administrativos y técnicos no conocen la misión y visión de la empresa, lo cual indica que no existen los medios adecuados para su adecuada difusión. La empresa debe crear los mecanismos adecuados para que todo el personal conozca la misión y visión, para que se sientan identificados y comprometidos, ya que en la medida que se logren los objetivos organizacionales, podrán también lograr sus objetivos particulares.

### PREGUNTA 5

¿Cuenta la empresa con un Departamento de Personal?

#### Objetivo

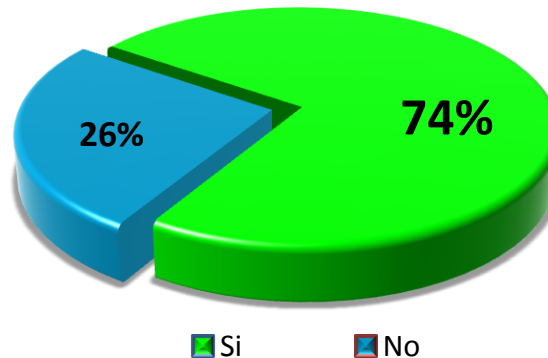
Determinar si en la empresa existe un Departamento de Personal que se encargue de administrar el recurso humano y atender los diferentes trámites y necesidades del personal.

#### Cuadro 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	74%
No	7	26%
Total general	27	100%

#### Gráfico 5

¿Cuenta la empresa con un Departamento de Personal?



#### Comentario

La mayoría de empleados opina que la empresa cuenta actualmente con un departamento de personal, pero una parte significativa de los trabajadores opina que no. Esto se debe a que formalmente no está organizado el departamento, sin embargo, las funciones de administración de recursos humanos es realizado por la persona encargada de planillas.



### PREGUNTA 6

¿Sabe qué Área desempeña actualmente las funciones de Administración de Personal en la empresa?

#### Objetivo

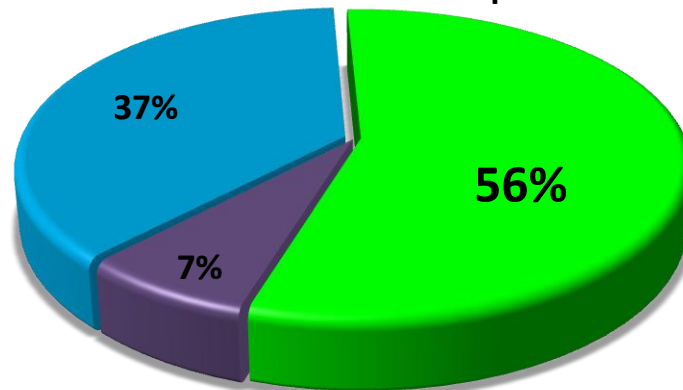
Determinar qué área se encarga actualmente de la administración del recurso humano de la empresa.

Cuadro 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia Administrativa	10	37%
Planillas	15	56%
No sabe	2	7%
Total general	27	100%

Gráfico 6

¿Quién realiza las funciones de Administración de Personal en la empresa?



■ Gerencia Administrativa ■ Planillas ■ No sabe

#### Comentario

La mayoría de empleados manifiesta que las funciones de administración de personal recaen actualmente en el Departamento de Planillas, el cual realiza un esfuerzo adicional a sus actividades propias para administrar todo lo referente al recurso humano de la empresa, pero no existe un Departamento de Personal específico y debidamente organizado.

### PREGUNTA 7

¿Según su opinión la organización del Departamento de Personal traería beneficios para los empleados y la administración?

#### Objetivo

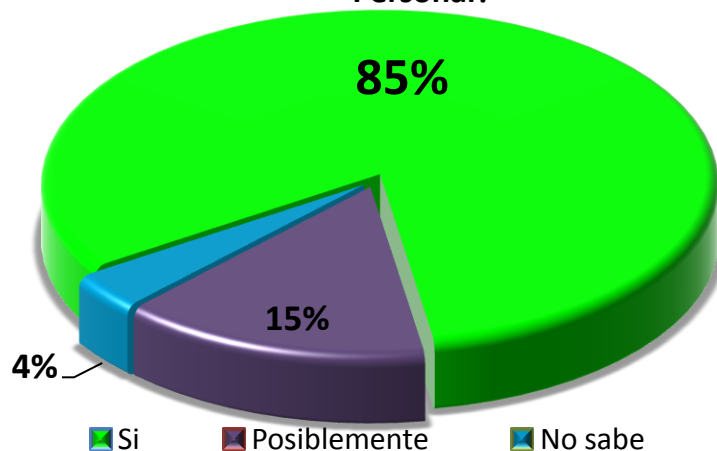
Conocer la opinión de los empleados referente a los beneficios que traería para ellos la organización del Departamento de Personal.

Cuadro 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	85%
Posiblemente	4	15%
No sabe	1	4%
Total general	27	100%

Gráfico 7

¿Traería beneficios la organización del Departamento de Personal?



#### Comentario

La mayoría de empleados considera que la organización del Departamento de Personal sería beneficiosa para ellos, ya que contarían con un área encargada de todo lo referente al personal, la cual les brindaría la orientación y apoyo para resolver de forma eficiente y oportuna sus diferentes necesidades como empleados.

### PREGUNTA 8

Cuando existen plazas vacantes ¿qué fuentes se utilizan para cubrir las?

#### Objetivo

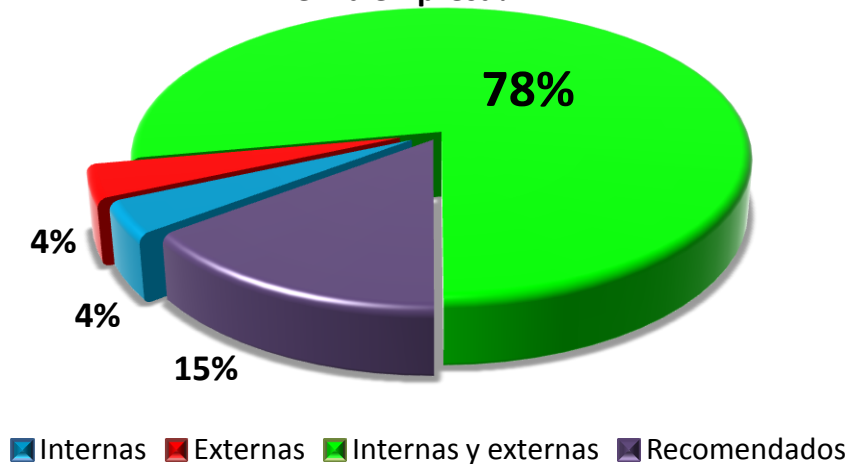
Conocer cuáles son las fuentes de reclutamiento de personal más utilizadas de en la empresa

#### Cuadro 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Internas	1	4%
Externas	1	4%
Internas y externas	21	78%
Recomendados	4	15%
Total general	27	100%

#### Gráfico 8

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan en la empresa?



#### Comentario

Para el reclutamiento de personal la empresa recurre a personas que ya laboran en ella, así como también a candidatos externos y personas recomendadas por otros empleados, para atraer candidatos con las competencias necesarias para ocupar los puestos de trabajo.

### PREGUNTA 9

¿Cuáles pruebas se realizan para seleccionar a los candidatos para ocupar los puestos de trabajo?

#### Objetivo

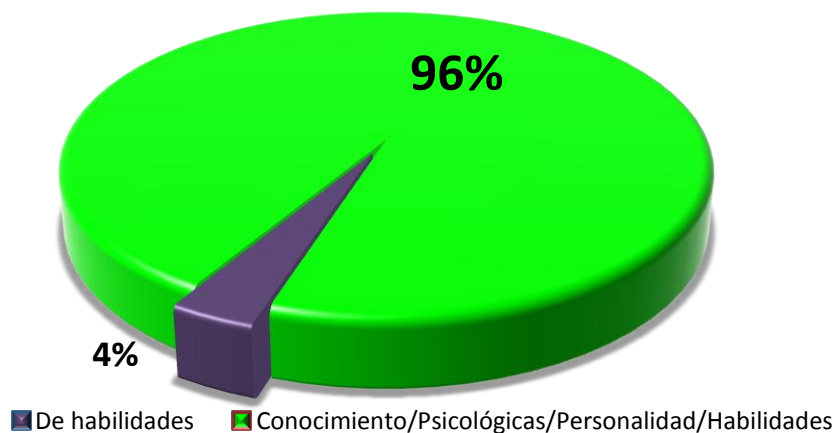
Conocer el tipo de pruebas que la empresa utiliza para la selección del personal

#### Cuadro 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades	1	4%
Conocimiento/Psicológicas/Personalidad/Habilidades	26	96%
Total general	27	100%

#### Gráfico 9

Tipos de pruebas de selección que se realizan



#### Comentario

A través de outsourcing se contrata una empresa para realizar las pruebas de selección necesarias que permitan elegir a los candidatos más adecuados para ocupar los puestos de trabajo.

### PREGUNTA 10

¿Los empleados al ingresar a la empresa firman un Contrato Individual de Trabajo?

#### Objetivo

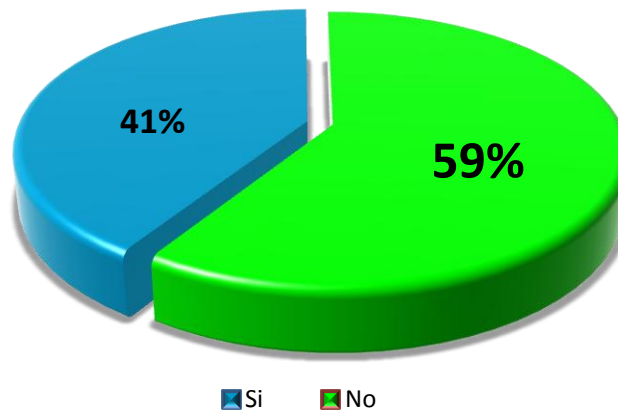
Determinar si se extiende un contrato de trabajo al personal que ingresa a laborar en la empresa.

#### Cuadro 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	41%
No	16	59%
Total general	27	100%

#### Gráfico 10

Los empleados firman contrato de trabajo



#### Comentario

Para formalizar la relación laboral entre empleado y patrono, las personas que ingresan a laborar en la empresa firman una solicitud, pero no un contrato de trabajo. La empresa debe proporcionar a los empleados el correspondiente contrato de trabajo para cumplir con lo establecido en la Ley Laboral.

### PREGUNTA 11

¿La empresa proporciona inducción al personal de nuevo ingreso?

#### Objetivo

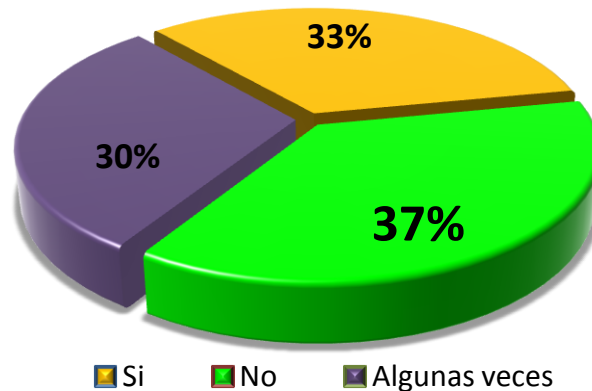
Determinar si la empresa proporciona la correspondiente inducción al personal de nuevo ingreso para facilitar su adaptación al puesto de trabajo y a la cultura organizacional de la empresa.

#### Cuadro 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	33%
No	10	37%
Algunas veces	8	30%
Total general	27	100%

#### Gráfico 11

¿La empresa proporciona inducción al personal?



#### Comentario

La empresa no siempre proporciona la correspondiente inducción al personal. Se deben crear los mecanismos necesarios para proporcionar inducción a todo el personal de nuevo ingreso, para que conozcan todo lo referente a la empresa y facilitar su adaptación a la cultura organizacional.

## PREGUNTA 12

¿Están definidas por escrito las actividades correspondientes al puesto que desempeña?

### Objetivo

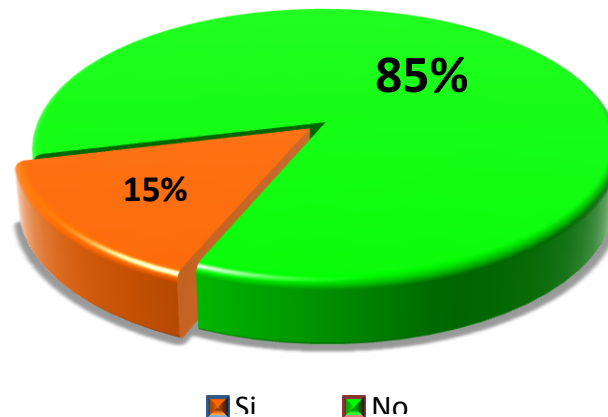
Conocer si la empresa cuenta con la descripción de los diferentes puestos de trabajo.

Cuadro 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15%
No	23	85%
Total general	27	100%

Gráfico 12

¿Están definidas por escrito funciones que desempeña?



### Comentario

La mayoría de empleados opina que no existe una descripción por escrito de los puestos de trabajo, para transmitir la descripción de las funciones de un puesto específico se hace de forma verbal. Al ser organizado departamento de personal se resolvería esta situación, ya que una de sus funciones es el análisis y descripción de puestos.

### PREGUNTA 13

¿La empresa evalúa el desempeño laboral del personal?

#### Objetivo

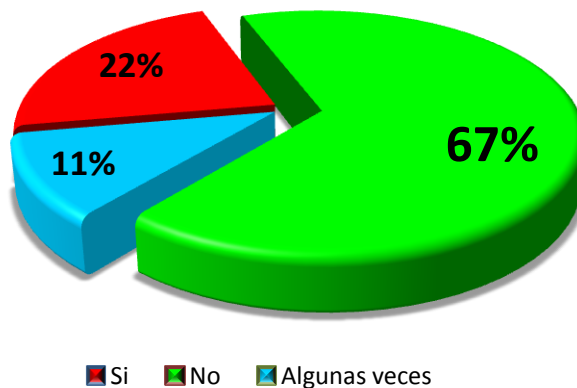
Conocer si la empresa realiza evaluación del desempeño a su personal.

Cuadro 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	22%
No	18	67%
Algunas veces	3	11%
Total general	27	100%

Gráfico 13

¿Evalúa el desempeño la empresa?



#### Comentario

La mayoría de empleados administrativos y técnicos opinan que no han sido evaluados en su desempeño laboral, sin embargo una parte opina que sí. Esto es porque no existe un método formal de evaluación, pero algunas veces los jefes inmediatos lo hacen por medio de la observación, es decir de manera empírica. Es necesario implementar un método para realizar este proceso de forma periódica.



#### **PREGUNTA 14**

¿Si la respuesta anterior es afirmativa, la evaluación del desempeño sirve para la toma de decisiones en cuanto a incrementos salariales, ascensos, término de contrato?

Objetivo

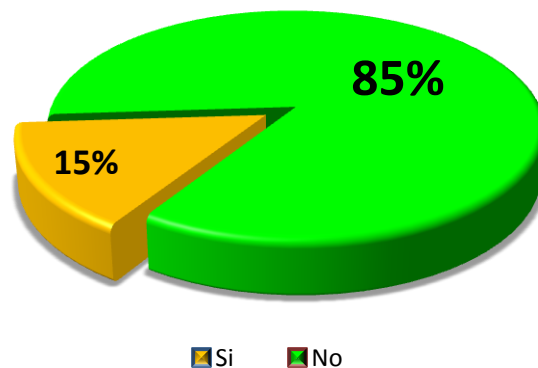
Percibir si para los empleados la evaluación al desempeño laboral les trae beneficios.

**Cuadro 14**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15%
No	23	85%
Total general	27	100%

**Gráfico 14**

**¿Sirve la evaluación para decidir sobre incrementos salariales, ascensos o terminar contrato?**



#### **Comentario**

La mayor parte de los empleados administrativos y técnicos reconocen que la evaluación al desempeño laboral, no es un factor relevante para recibir beneficios, sin embargo algunos empleados, si han recibido beneficios, tales como ascensos o incrementos salariales como resultado de la evaluación de su desempeño. La empresa debe implementar un método de evaluación formal, para medir de forma objetiva y periódica el desempeño del personal.

### PREGUNTA 15

¿La empresa proporciona a los empleados prestaciones adicionales a las de la ley?

#### Objetivo

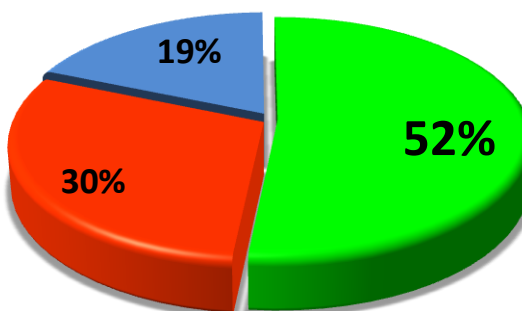
Determinar si la empresa proporciona prestaciones adicionales a la ley a sus empleados.

#### Cuadro 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	30%
No	5	19%
Algunas veces	14	52%
Total general	27	100%

#### Gráfico 15

¿Proporciona la empresa prestaciones adicionales a ley?



■ Si   ■ No   ■ Algunas veces

#### Comentario

La mayoría de empleados reconocen que han recibido prestaciones adicionales a la ley tales como la compra de una computadora o el pago de la cuota de la universidad, mientras que una parte significativa opinan que no. Esto se debe a que actualmente los beneficios sociales no están disponibles para todo el personal. La empresa debe implementar un programa de prestaciones disponibles para todos los empleados.

### PREGUNTA 16

¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño dentro de la empresa?

#### Objetivo

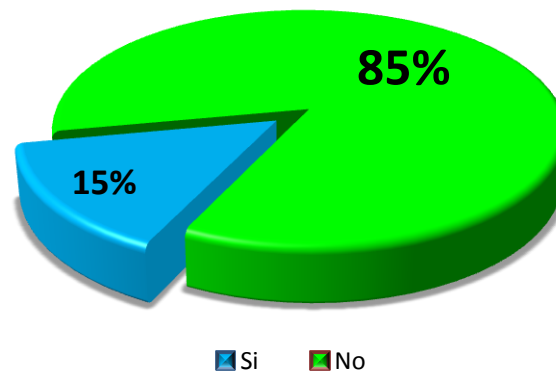
Conocer si la empresa otorga algún tipo de reconocimiento que motive a sus empleados para mejorar el desempeño laboral.

#### Cuadro 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15%
No	23	85%
Total general	27	100%

#### Gráfico 16

¿ Recibe reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño?



#### Comentario

La mayor parte de empleados opina no haber recibido reconocimiento que lo motive a mejorar su desempeño laboral, mientras que algunos opinan que sí. Estos resultados son preocupantes porque este es un factor de desmotivación, que con el tiempo podría disminuir la productividad e incrementar la rotación de personal. La empresa debe implementar las medidas necesarias para incentivar al personal.

### PREGUNTA 17

¿Considera Ud. que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?

#### Objetivo

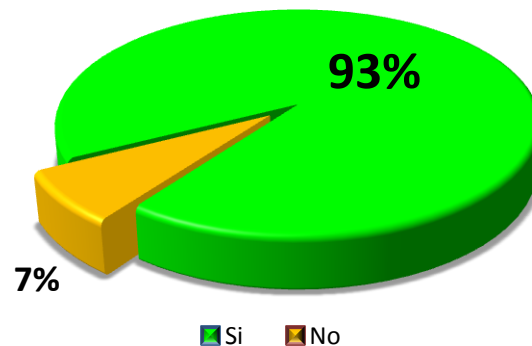
Determinar si la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional.

Cuadro 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	93%
No	2	7%
Total general	27	100%

Gráfico 17

¿Le ofrece la empresa oportunidades de desarrollo profesional?



#### Comentario

La mayoría del personal administrativo y técnico afirma recibir oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, sin embargo algunos opinan que no. Esto es un factor muy importante porque contribuye a tener personal motivado y comprometido con los objetivos de la empresa. La empresa debe ofrecer a todos los empleados las oportunidades de desarrollo profesional, tomando como base los méritos y preparación de las personas.

### PREGUNTA 18

¿En la empresa se realizan auditorías de los procesos de administración de personal?

#### Objetivo

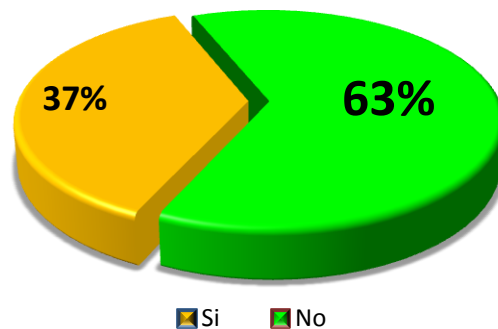
Conocer si en la empresa se realizan auditorías de los procesos de administración de personal.

#### Cuadro 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	37%
No	17	63%
Total general	27	100%

#### Gráfico 18

¿Se realizan auditorías de los procesos de administración de personal?



#### Comentario

La mayoría del personal administrativo y técnico afirma que en la empresa no se realizan auditorías a los procesos de administración de personal, sin embargo algunos opinan que sí. En la práctica la empresa no realiza este tipo de auditoría, lo cual no permite evaluar de forma objetiva si lo planificado con respecto al recurso humano en un periodo, se ha desarrollado efectivamente. Es importante que la empresa tome las medidas necesarias para realizar de forma periódica la auditoría de personal.

### PREGUNTA 19

¿En su opinión el talento humano que posee la empresa, puede contribuir a mejorar el desempeño de la Organización?

#### Objetivo

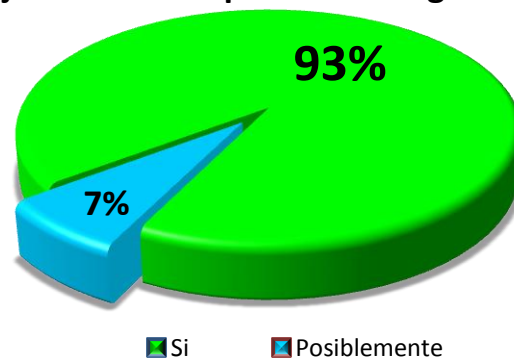
Conocer si el talento humano de la empresa contribuirá a mejorar el desempeño de la organización.

#### Cuadro 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	93%
Posiblemente	2	7%
Total general	27	100.00%

#### Gráfico 19

**¿Puede El Talento Humano contribuir a mejorar el desempeño de la organización?**



#### Comentario

La mayoría del personal administrativo y técnico opina que el talento humano puede contribuir a mejorar el desempeño de la empresa, esto es debido a que toda organización está constituida por personas y si estas se encuentran dispuestas a proporcionar su esfuerzo humano de manera coordinada y eficiente hará que la empresa mejore también en otros aspectos.

## PREGUNTA 20

Si la respuesta anterior es afirmativa, qué características considera como Talento Humano

### Objetivo

Conocer si el personal de la empresa conoce las características del Talento Humano.

### Cuadro 20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	1	4%
Conocimientos, trabajo en equipo, agente de cambio, actitud emprendedora, innovación, liderazgo, enfoque a resultados, motivación, autorrealización, comunicación.	26	96%
Total general	27	100%

### Gráfico 20

Características que considera como Talento Humano



### Comentario

La mayoría del personal reconoce que los conocimientos, la innovación, el liderazgo, la comunicación, el enfoque a resultados, entre otras, son características que forman parte del talento humano, sería de mucho beneficio para la organización y las personas potencializar estas características.

## PREGUNTA 21

¿Existe en la empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

### Objetivo

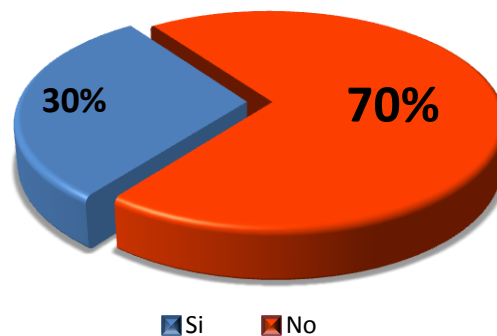
Conocer si en la empresa existe un reglamento interno.

### Cuadro 21

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	30%
No	19	70%
Total general	27	100%

### Gráfico 21

¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo en la empresa?



### Comentario

La mayoría del personal afirma que no existe reglamento interno en la empresa, por lo tanto no existe una normativa interna que regule las relaciones empleado-patrono, el personal que respondió que sí, es porque asume que después de muchos años de existencia de la empresa debe existir un reglamento, pero realmente este no existe. Esta es una herramienta muy necesaria para normar las relaciones entre empleado y patrono por lo tanto la empresa debería contar con él.



## PREGUNTA 22

¿Según su opinión, la existencia de un Reglamento Interno de Trabajo contribuiría a una mejorar las relaciones empleado-patrono?

### Objetivo

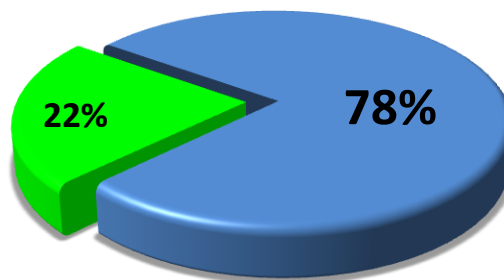
Determinar si la existencia de un reglamento interno de trabajo contribuirá a mejorar las relaciones empleado-patrono.

### Cuadro 22

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	78%
Posiblemente	6	22%
Total general	27	100%

### Gráfico 22

¿El Reglamento Interno de Trabajo contribuiría a mejorar las relaciones empleado-patrono?



■ Si    ■ Posiblemente

### Comentario

La mayoría del personal afirma que un reglamento interno de trabajo en la empresa contribuirá al mejorar las relaciones empleado-patrono, esto es debido a que hay situaciones como por ejemplo en el otorgamiento de las vacaciones anuales del personal no se tiene la certeza de cómo se gozarán al momento de cumplir el tiempo requerido para ello y así como esta situación hay otras que crean incomodidad e incertidumbre y algunas veces desmotivación, por lo que se vuelve necesario contar con un reglamento y darle su respectiva divulgación entre todo el personal.

# **A N E X O 3**

**Cuestionario dirigido a personal de  
campo**



**Universidad de El Salvador**  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Escuela de Administración de Empresas*



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE CAMPO DE LA EMPRESA INGRAN, S.A. DE C.V.**

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y agradeceremos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas, referentes a la organización del Departamento de Personal de la empresa. La información que se recolectará es para fines eminentemente académicos y será tratada confidencialmente.

**OBJETIVO:** Recopilar información sobre cómo se realizan las actividades de Administración de Personal en la empresa INGRAN, S.A. de C.V.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales se solicita responder de forma clara y objetiva marcando con una "X" la casilla que corresponde a su respuesta.

**DATOS GENERALES**

a) Sexo:

Masculino  Femenino

b) Edad:

18-23 años  36-41 años   
24-29 años  42-47 años   
30-35 años  Más de 47 años

**DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

Bodeguero	<input type="checkbox"/>	Operador	<input type="checkbox"/>	Soldador	<input type="checkbox"/>
Auxiliar de bodega	<input type="checkbox"/>	Carpintero	<input type="checkbox"/>	Electricista	<input type="checkbox"/>
Maestro de obra	<input type="checkbox"/>	Fontanero	<input type="checkbox"/>	Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Mecánico	<input type="checkbox"/>	Armador	<input type="checkbox"/>	Otro	_____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

Menos de 3 años  4-7 años  8-11 años  12-15 años  Más de 15 años

3. ¿Qué nivel de estudios posee?

Sin escolaridad	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>
Educación primaria	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Educación secundaria	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Al ingresar a la empresa firmó un contrato de trabajo?  
Si  No
5. Cuando necesita realizar trámites de personal ¿a quién debe dirigirse?  
Gerente Administrativo  Recepcionista   
Jefe inmediato  No sabe   
Contador  Otro \_\_\_\_\_  
Pagador
6. ¿Considera Usted que le resuelven adecuadamente sus trámites de personal?  
Si  No  Algunas veces
7. ¿Según su opinión, cree que es necesaria la existencia de un Departamento de personal?  
Si  No  Posiblemente  No sabe
8. ¿Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, ha sido ascendido de puesto alguna vez?  
Si  No
9. Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron inducción?  
Si  No
10. ¿La empresa le proporciona prestaciones adicionales a las de la ley?  
Si  No  No sabe
11. ¿La empresa evalúa su desempeño en el trabajo?  
Si  No  Algunas veces
12. ¿Ha recibido entrenamiento para hacer mejor su trabajo?  
Si  No  Algunas veces
13. ¿Conoce si existe un reglamento interno de trabajo?  
Si  No

Muchas gracias.

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuestó: \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE CAMPO DE LA EMPRESA INGRAN,  
S.A. DE.C.V.**

**Datos Generales, Opción "A"**

Sexo del trabajador

**Objetivo**

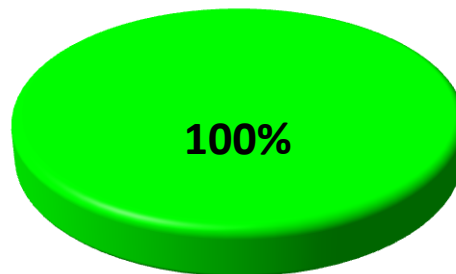
Conocer el sexo de los trabajadores

**Cuadro 1-A**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	44	100%
Total general	44	100%

**Gráfico 1-A**

**Sexo de los tabajadores**



■ Masculino

**Comentario**

En el ramo de la construcción del país, todos los trabajadores de obra pertenecen al sexo masculino, ya que el tipo de trabajo así lo requiere, por lo cual es normal que la totalidad de trabajadores de obra de la empresa sean de sexo masculino.

## Datos Generales, Opción "B"

Edad del trabajador

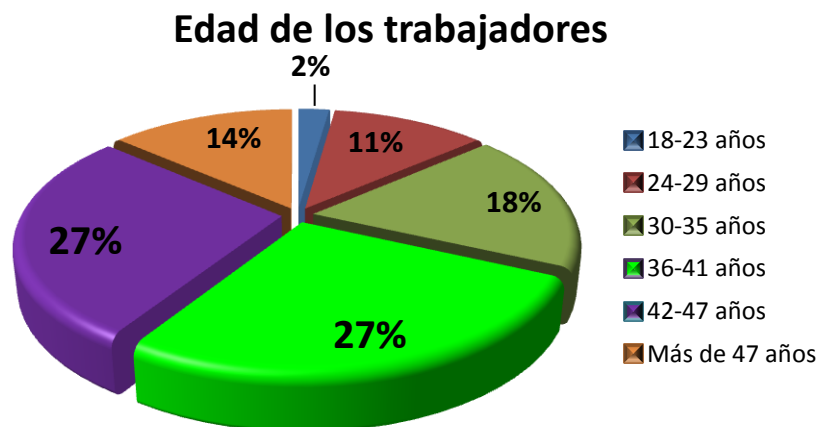
### Objetivo

Conocer el rango de edad en que se encuentran los trabajadores.

Cuadro 1-B

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
18-23 años	1	2%
24-29 años	5	11%
30-35 años	8	18%
36-41 años	12	27%
42-47 años	12	27%
Más de 47 años	6	14%
Total general	44	100%

Gráfico 1-B



### Comentario

La mayoría de trabajadores se encuentran en una edad en la cual pueden desempeñar las labores que se les asignen en los proyectos, así mismo ellos pueden satisfacer las necesidades de sus familias mediante su trabajo.

## PREGUNTA 1

¿Cuál es su puesto de trabajo?

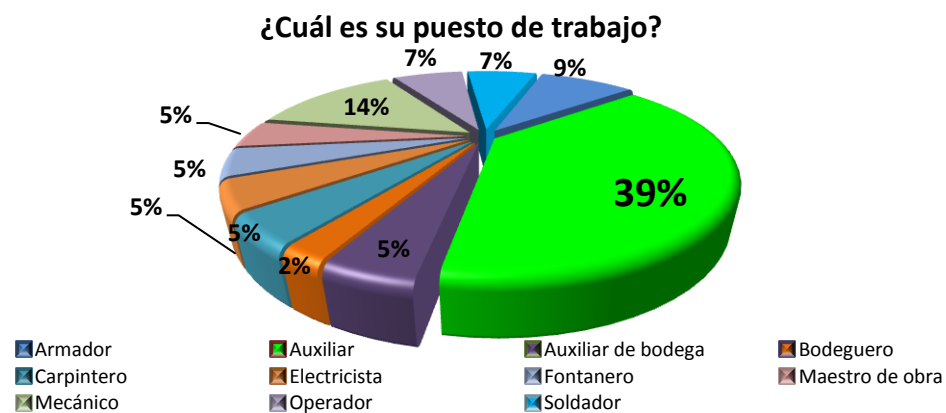
### Objetivo

Conocer el puesto de trabajo que la persona desempeña dentro de la empresa

Cuadro 1

Puestos	Frecuencia	Porcentaje
Armador	4	9%
Auxiliar	17	39%
Auxiliar de bodega	2	5%
Bodeguero	1	2%
Carpintero	2	5%
Electricista	2	5%
Fontanero	2	5%
Maestro de obra	2	5%
Mecánico	6	14%
Operador	3	7%
Soldador	3	7%
Total general	44	100.00%

Gráfico 1



### Comentario

Existe una diversificación de actividades en el área de trabajo de campo de la empresa, esto es una ventaja porque hay una adecuada división del trabajo que contribuye a su mejor ejecución.

## PREGUNTA 2

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

### Objetivo

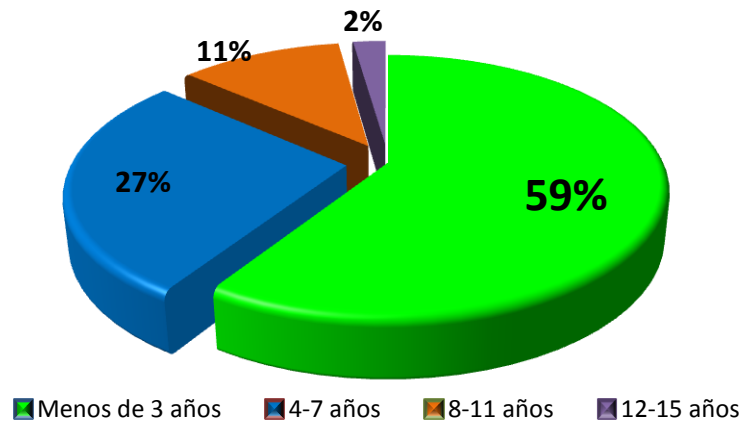
Conocer la estabilidad laboral de los empleados de la empresa

### Cuadro 2

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 años	26	59%
4-7 años	12	27%
8-11 años	5	11%
12-15 años	1	2%
Total general	44	100%

### Gráfico 2

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en INGRAN, S.A. DE C.V.



### Comentario

La mayoría de los trabajadores tienen poco tiempo de laborar en la empresa y esto deja entender que para cada proyecto desarrollado se renueva constantemente una buena cantidad del personal de obra, se considera que esto es normal en la industria de la construcción ya que al menos en un 90% del personal contratado es de forma eventual por lo general para proyectos de corto plazo.



### PREGUNTA 3

¿Qué nivel de estudios posee?

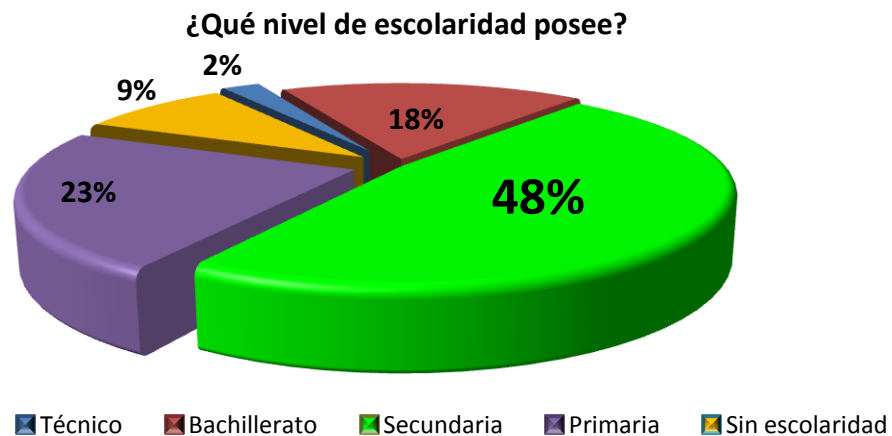
#### Objetivo

Conocer el grado de preparación académica que poseen los empleados de la empresa

Cuadro 3

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	1	2%
Bachillerato	8	18%
Secundaria	21	48%
Primaria	10	23%
Sin escolaridad	4	9%
Total general	44	100%

Gráfico 3



#### Comentario

Casi la mayor parte de los trabajadores de obra sólo tienen primaria y secundaria en su preparación académica, factor que los obliga en gran manera a permanecer trabajando en las mismas áreas por un tiempo prolongado y sin mayores oportunidades de superación personal, sin embargo; son tan necesarios como mano de obra diversa que generan el avance en los proyectos.

#### **PREGUNTA 4**

¿Al ingresar a la empresa firmó un contrato de trabajo?

#### **Objetivo**

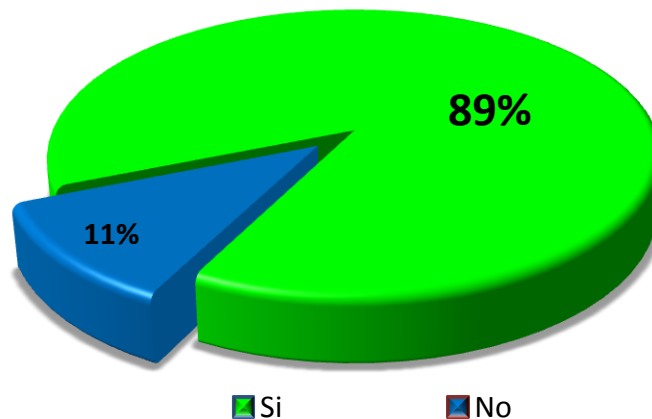
Conocer si la empresa utiliza el documento correspondiente para contratar a los empleados.

#### **Cuadro 4**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	89%
No	5	11%
Total general	44	100%

#### **Gráfico 4**

¿Al ingresar a la empresa firmó un contrato de trabajo?



#### **Comentario**

La mayoría de trabajadores opina que firman un contrato de trabajo y solo un pequeño número dice lo contrario. En este sentido, existe una confusión de los trabajadores que contestaron que firman un contrato de trabajo, ya que en la práctica lo que firman es una solicitud de ingreso que contiene sus datos personales.

## PREGUNTA 5

Cuando necesita realizar trámites de personal ¿a quién debe dirigirse?

### Objetivo

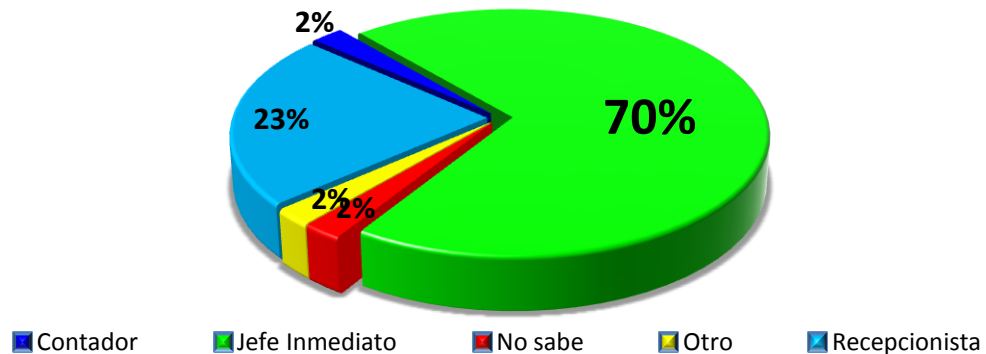
Identificar si el personal conoce claramente a quién debe dirigirse para realizar trámites de personal

### Cuadro 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	31	70%
Contador	1	2%
Recepcionista	10	23%
No sabe	1	2%
Otro	1	2%
Total general	44	100%

### Gráfico 5

Cuando necesita realizar un trámite personal, ¿a quién debe dirigirse?



### Comentario

La mayoría de trabajadores de obra dicen que para trámites de personal se dirigen a su jefe inmediato o con la recepcionista.

Sin embargo, los jefes inmediatos solo pueden orientar a los trabajadores a dónde dirigirse para realizar sus trámites de personal, pero no pueden resolverles sus necesidades en este sentido, ya que esta es una función de la parte encargada de recursos humanos.

## PREGUNTA 6

¿Considera Usted que le resuelven adecuadamente sus trámites de personal?

### Objetivo

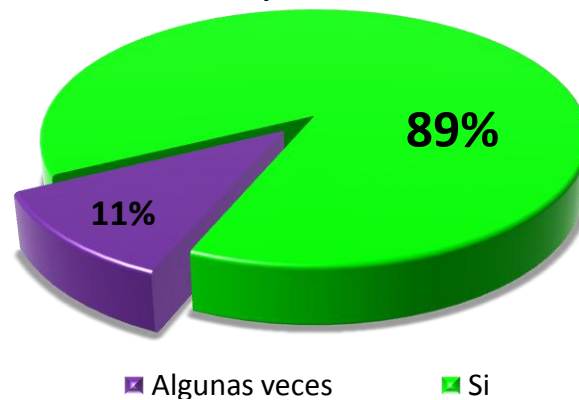
Conocer el grado de satisfacción del personal con la forma en que actualmente se realizan los diferentes trámites de personal

### Cuadro 6

Trámites de personal	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	89%
Algunas veces	5	11%
Total general	44	100%

### Gráfico 6

¿Considera usted que le resuelven adecuadamente sus trámites de personal?



### Comentario

Casi todos los trabajadores opinan que les resuelven adecuada y oportunamente sus trámites de personal, esto se debe a que se apoyan de sus jefes inmediatos para saber a dónde dirigirse para ello. Sin embargo esto les genera a los jefes inmediatos una carga de trabajo adicional, lo cual podría resolverse al centralizar en un área específica todo lo referente al recurso humano.

### PREGUNTA 7

Según su opinión, ¿Cree que es necesaria la existencia de un Departamento de personal?

#### Objetivo

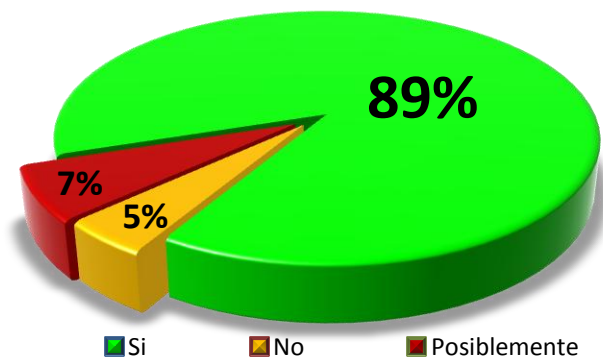
Conocer la opinión de los empleados sobre la necesidad de la organización del departamento de personal de la empresa

Cuadro 7

Existencia de RR.HH.	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	89%
No	2	5%
Posiblemente	3	7%
Total general	44	100%

Gráfico 7

¿Según su opinión, cree que es necesaria la existencia de un Departamento de Personal?



#### Comentario

La mayoría de los trabajadores de obra dicen que es necesario contar con un departamento que les atienda en sus trámites. Actualmente se apoyan de sus jefes inmediatos para ello. Se considera incorrecta esta práctica porque nos es una función propia que deban atender los jefes inmediatos, sino que es una atribución temporal de la parte encargada de recursos humanos.

### **PREGUNTA 8**

¿Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, ha sido ascendido de puesto alguna vez?

#### **Objetivo**

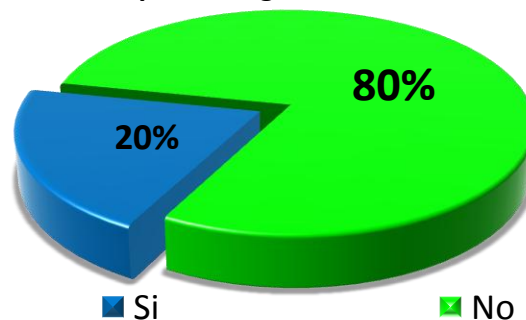
Si existen oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa

#### **Cuadro 8**

Ascenso de puesto	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	20%
No	35	80%
Total general	44	100%

#### **Gráfico 8**

¿Durante el tiempo que tiene de trabajar, ha sido ascendido de puesto alguna vez?



#### **Comentario**

La gran mayoría de trabajadores dicen que nunca han sido ascendidos de puesto en el tiempo que tienen de trabajar en la empresa.

Esto, hasta cierto punto es normal en el rubro de la construcción, debido a diversos factores, entre ellos la escolaridad. Sin embargo hay personas que gracias a sus deseos de superación demostrados, han logrado ser promovidos.

### PREGUNTA 9

Cuando ingresó a la empresa, ¿se le informó de los siguientes aspectos: Misión y Visión, Historia y Prestaciones?

#### Objetivo

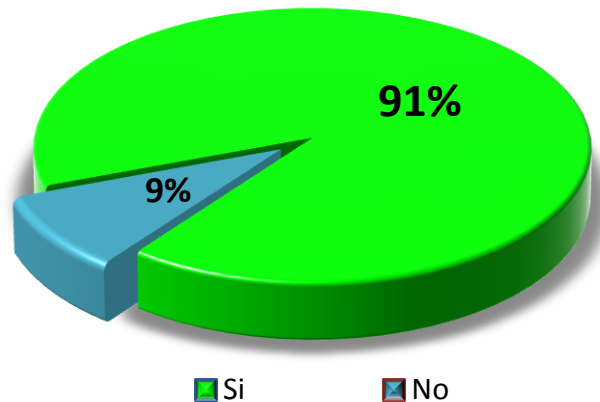
Conocer si a los empleados de nuevo ingreso se les proporciona inducción y aspectos de interés para la empresa y el personal.

Cuadro 9

Recibió inducción	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	91%
No	4	9%
Total general	44	100%

Gráfico 9

Cuando ingresó a la empresa, ¿le proporcionaron inducción?



#### Comentario

Casi todos los trabajadores de obra dicen que al ingresar no recibieron inducción. La empresa por lo general no proporciona inducción a los trabajadores de obra por el tipo de trabajo, sin embargo es importante darles una orientación que puede ser realizada por el caporal o maestro de obra.

## PREGUNTA 10

¿La empresa le proporciona prestaciones adicionales a las de la ley?

### Objetivo

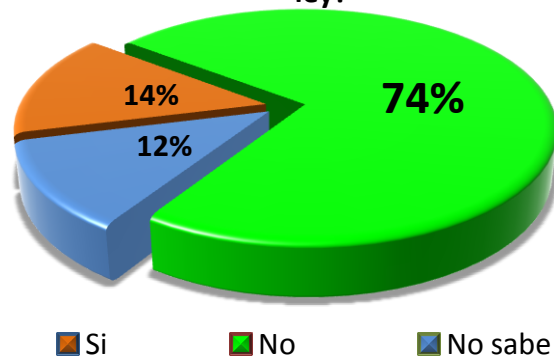
Conocer si la empresa proporciona a los empleados prestaciones adicionales a las que establece la ley para incentivar su desempeño.

### Cuadro 10

Prestaciones adicionales	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	14%
No	31	74%
No sabe	5	12%
Total general	42	100%

### Gráfico 10

¿La empresa le proporciona prestaciones adicionales a las de ley?



### Comentario

La mayoría de los trabajadores de campo dicen que no cuentan con prestaciones adicionales a las de ley

Sin embargo, debido al tipo de trabajo, hay prestaciones de las que gozan, tales como estar protegidos por un seguro de vida, entre otras.

Se podría entender que por ser uno número considerable de trabajadores y porque generalmente son contratados a corto plazo, la empresa no invierte en algunas prestaciones sociales de las que si gozan los empleados administrativos.



## PREGUNTA 11

¿La empresa evalúa su desempeño en el trabajo?

### Objetivo

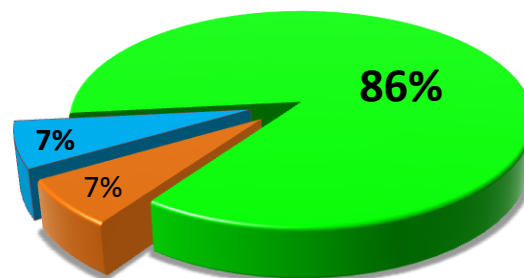
Conocer si la empresa lleva a cabo evaluación del desempeño como herramienta para la toma de decisiones referentes al personal

### Cuadro 11

Evaluación del desempeño	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	86%
No	3	7%
Algunas veces	3	7%
Total general	44	100%

### Gráfico 11

¿La empresa evalúa su desempeño en el trabajo?



Algunas veces No Si

### Comentario

La mayoría de trabajadores de campo dicen que son evaluados. Esta afirmación es hasta cierto punto es acertada, ya que son los supervisores o maestros de obra quienes los evalúan por medio de la observación, para decidir si serán contratados o no para futuros proyectos. Aunque no se utilice un método formal, la observación es una manera empírica de evaluar el desempeño.

## PREGUNTA 12

¿Ha recibido entrenamiento para hacer mejor su trabajo?

### Objetivo

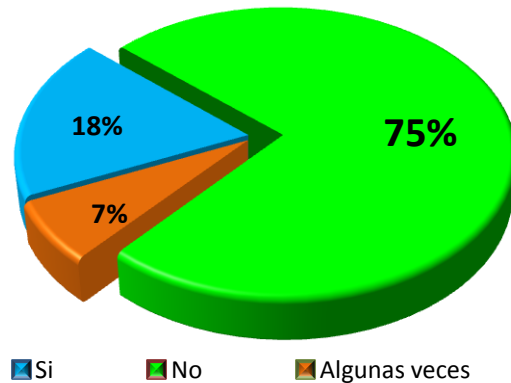
Conocer si la empresa proporciona al personal el entrenamiento necesario para desempeñar mejor su trabajo.

**Cuadro 12**

Entrenamieto	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	18%
No	33	75%
Algunas veces	3	7%
Total general	44	100%

**Gráfico 12**

¿Ha recibido entrenamiento para hacer mejor su trabajo?



### Comentario

La mayor parte de trabajadores de obra nunca han recibido algún tipo de entrenamiento.

El trabajo de la construcción implica muchos riesgos para los trabajadores, tales como el uso inadecuado de maquinarias por desconocimiento, por esta razón es necesario proporcionar un adecuado entrenamiento, el cual puede mejorar el desempeño de los trabajadores y minimizar los riesgos por accidentes de trabajo, con lo cual ambas partes serían beneficiadas.

Es importante que la empresa proporcione a los trabajadores el adecuado entrenamiento de forma continua.

### PREGUNTA 13

¿Conoce si existe un reglamento interno de trabajo?

#### Objetivo

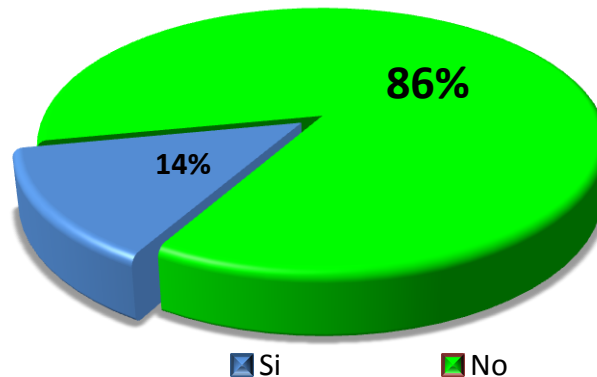
Conocer si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo que regule los diferentes aspectos de la organización y el personal.

#### Cuadro 13

Reglamento interno	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	14%
No	38	86%
Total general	44	100%

#### Gráfico 13

¿Conoce si existe un reglamento interno de trabajo?



#### Comentario

La mayoría de los trabajadores de obra opina que no existe un reglamento interno de trabajo.

El reglamento interno es una herramienta que tiene como finalidad principal regular las relaciones obrero–patronales dentro de la empresa para evitar y solucionar cualquier problemática que pudiera generarse entre ambas partes y es de carácter obligatorio, tal como lo establece el Código de Trabajo en sus Art. 268 y 302.

Es de suma importancia que la empresa implemente el reglamento interno de trabajo.

# **Anexo 4**

## **Manual de Bienvenida**

**INGRAN, S.A. DE C.V.**



**MANUAL DE BIENVENIDA**

**Febrero 2014**

**San Salvador El Salvador Centro América**



## ¡BIENVENIDO (A)!

En nombre de la administración y todo el personal, reciba la más cordial bienvenida y nos sentimos muy felices que pase a formar parte de la gran familia de INGRAN, S.A. DE C.V.

El presente manual ha sido elaborado con la finalidad de darle a conocer el entorno en el cual desarrollará sus actividades laborales, así como las políticas, normas de conducta y beneficios que tiene al formar parte del gran equipo de trabajo de la empresa.

Deseamos darle a conocer que Ud. fue seleccionado por su capacidad, méritos y potencial humano, por lo cual estamos seguros que tendrá mucho éxito como parte de nuestro gran equipo de trabajo. Tenga la plena confianza de pedir ayuda cuando la necesite y de consultar cualquier inquietud que se presente. Por nuestra parte haremos lo posible para que se sienta parte de la gran familia de INGRAN, S.A. DE C.V.

Es vital que tenga presente que desde ahora y durante la estancia en la empresa, se requiere su firme compromiso en el desempeño de sus actividades de trabajo, para que de forma conjunta logremos las metas que como empresa nos hemos propuesto y al mismo tiempo pueda alcanzar sus objetivos individuales.

**Gerencia General**


## **Quienes somos**



La fuerza y el empuje del equipo gerencial es la clave para alcanzar el éxito, por eso en INGRAN, S.A. DE C.V. contamos con un equipo de profesionales expertos en la industria de la construcción, amplios conocedores del mercado salvadoreño a quienes se debe el constante crecimiento de esta empresa, que por su dinamismo, creatividad y capacidad es considerada líder porque trabaja con excelencia en sus proyectos del ramo de la construcción a lo largo y ancho del país.

Entre los logros más significativos que ha obtenido hoy en día están:

1. La consolidación y especialización en nuestro nicho de mercado, al ser una empresa constructora, nos ha dado el dominio en ese segmento y el liderazgo en montos de ventas, en el rubro de los diferentes proyectos de la construcción, la cual esta especialización nos ha permitido ir afinando cada vez más los detalles que les interesan a nuestros clientes, como las mejoras en cada diseño, y la entrega de los proyectos en el corto plazo por el proceso industrializado en este rubro.
2. Implementación de tecnología para agilizar el flujo de información en toda la organización, dando como resultado acelerar la productividad.

	<b>MANUAL DE BIENVENIDA</b>	<b>Página 3 de 7</b>
	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	

## **Historia de la empresa**

INGRAN S.A. de C.V. es una sociedad de capital privado, se constituyó el 18 de marzo de 1991. Fue fundada con recursos propios de sus accionistas, dedicada al rubro de la construcción de estructuras físicas para las industrias y actualmente también se dedica al diseño y montaje de estructura metálica de tipo industrial, su ubicación es 65 avenida sur No. 243, edificio Montresor, Local 9-A, San Salvador, su número de teléfono es (503) 2245-7300 y fax (503) 2224-6212, su sitio web es <http://Ingran.net/>. Cuenta con maquinaria propia, la cual es utilizada para facilitar las actividades en la construcción y manejo de piezas propias de los proyectos, además posee ventajas competitivas tales como software vanguardista para el monitoreo y control de los distintos proyectos en ejecución, además cuenta con un personal altamente calificado.

La empresa cuenta con 150 empleados, de los cuales 27 son empleados administrativos y técnicos, y el resto son empleados de obras, quienes son los encargados de la ejecución de los proyectos.

### **¿Qué hacemos?**

Industria de la Construcción: Edificios, viviendas, apartamentos, proyectos de infraestructura vial, carreteras, puentes y pasos a desnivel, construcción de naves industriales, construcción de silos para almacenaje de granos, construcción de bodegas y otros, asesorías y servicios relacionados a la construcción, entre otros.



### MISIÓN

Proveer servicios integrales de construcción que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, capitalizando nuestra experiencia con procesos planificados, innovadores y competitivos que permitan exceder sus expectativas, de manera eficiente, con ética, calidad y responsabilidad.

### VISIÓN

Ser reconocidos como una sólida empresa, líder en la industria de la construcción, utilizando tecnología de punta y personal altamente calificado, que nos permita ejecutar proyectos con las más altas exigencias y retos de ingeniería.

### VALORES DE LA EMPRESA

- **Responsabilidad**

Es característica principal de esta empresa, asumimos con ética y responsabilidad nuestras acciones, garantizamos en un 100% nuestro trabajo para satisfacción de todos.

- **Honestidad**

Al integrar al equipo de trabajo de INGRAN, S.A. DE C.V. toda persona debe ser honesta, practicando la ética profesional en todo momento.

- **Integridad**

En esta empresa actuamos en todo momento bajo un compromiso personal con la integridad, es decir, vivir de acuerdo con los principios morales día a día.

- **Solidaridad**

Las personas que integran la empresa deben trabajar en equipo y dar su mejor esfuerzo en el logro de las metas organizacionales para así alcanzar sus objetivos individuales.

- **Calidad**

Buscar siempre resultados integrales y excelentes. Como empresa nos esforzamos día a día en hacer mejor las cosas, así nuestros productos son elaborados con los mejores estándares de seguridad y calidad.

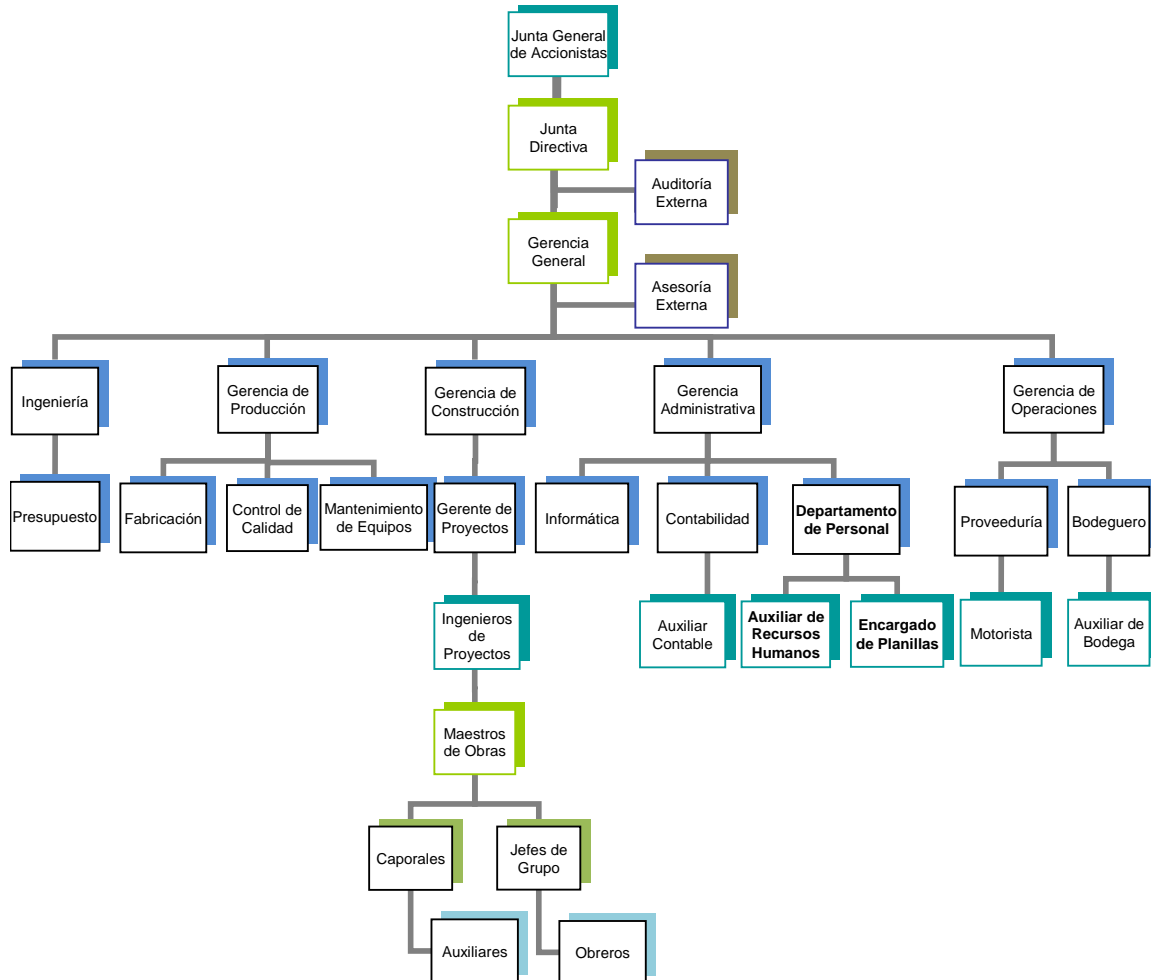
- **Amor al trabajo**


Cada uno disfruta su trabajo porque se identifica a diario con éste y considera que hace lo que le gusta hacer, de tal manera que uno llega a considerarse propietario de la empresa.

- **Renovación**

Buscar cada día la mejora continua a través de ideas innovadoras que permitan obtener ventajas competitivas.

### Estructura organizativa INGRAN, S.A de C.V.



	<b>MANUAL DE BIENVENIDA</b>	<b>Página 6 de 7</b>
	<b>DEPARTAMENTO DE PERSONAL</b>	

### **Beneficios para los empleados**

INGRAN, S.A. DE C.V. motiva a sus empleados proponiendo oportunidades de desarrollo y progreso dentro de la empresa considerando el desempeño, méritos, dedicación y esfuerzo individual que contribuyan en el bien común.

- Adelantos de salario para todos los empleados
- Celebración mensual de cumpleaños para el personal de oficina
- Día libre y remunerado para el cumpleañosero
- Entrega de canasta navideña a empleados administrativos
- Almuerzo de fin de año
- Ayuda por defunción de un pariente cercano
- Contribución de pago de escolaridad
- Pago de alimentación, pasajes o taxi por trabajos extraordinarios

### **Interrelación con los demás**

En esta empresa todos los empleados interactúan entre sí, todos enfocados al logro de objetivos, es por ello que existe el mejor ambiente laboral en donde todos en armonía disfrutan lo que hacen “su trabajo”.

### **Horario de Trabajo**

Según el Art. 21 del reglamento interno de esta empresa se tiene los siguientes horarios de trabajo:

Personal de oficina:

Lunes y viernes: de 7:30am a 12:30pm y de 1:30pm a 5:00pm

De martes a jueves de 7:30am a 12:30pm y de 1:30pm a 5:30pm

Personal del Plantel:

De lunes a jueves: de 7:00am a 12:00pm y de 1:00pm a 5:00pm

Viernes: de 7:00am a 12:00pm y de 1:00pm a 4:00pm.



**Registro de asistencia**

Al personal Administrativo y Técnico se le asigna un código de acuerdo a su huella digital, para que marque su entrada y su salida de oficina en el equipo registrador de huellas, de la misma manera deberá hacerlo a la hora de ingerir sus alimentos de acuerdo a la hora asignada para ello. Para el personal del Plantel y de las distintas obras en ejecución se hace a través de anotación en el control de asistencia que lleva cada encargado de bodega.

**Apoyo para consulta de inquietudes y necesidades**

En caso que el trabajador tenga alguna inquietud o necesidad debe en primera instancia solicitar la ayuda de su jefe inmediato y en caso que no pueda resolverla, puede consultar con el Departamento de Personal.

**GERENCIA GENERAL**

<b>APROBADO</b> Firma: _____ Nombre: _____ Cargo: _____	<b>VIGENCIA</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____	<b>MODIFICACIÓN</b> Día: _____ Mes: _____ Año: _____
--	---	---

# **Anexo 5**

## **Reglamento Interno de Trabajo**

# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE INGRAN, S.A. DE C.V.

## CAPÍTULO I

### DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo se emite en conformidad a lo dispuesto en el Código de Trabajo, en adelante se denominará "Reglamento Interno", el cual será de observancia obligatoria para el personal de INGRAN, S.A. DE C.V. tanto para la parte patronal como para los trabajadores a su servicio.

Art. 2.- El presente Reglamento Interno tiene por objeto establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa; que normarán y regularán la relación entre INGRAN, S.A. de C.V., que en adelante se denominará La empresa y sus trabajadores.

Art. 3.- Para los efectos legales del artículo anterior se establecen lo siguiente:

INGRAN, S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la industria de la construcción y tiene sus oficinas principales en la ciudad de San Salvador, un Plantel con su oficina auxiliar y los departamentos de mantenimiento de equipos, de transporte y área de fabricación ubicada en el Km. 13½ Carretera al Aeropuerto Internacional de Comalapa, jurisdicción de la ciudad de San Marcos.

Art. 4.- Para los efectos de aplicación del presente Reglamento Interno se entenderá:

- a) TRABAJADOR: Aquel que en virtud de un contrato de trabajo, presta un servicio a la empresa.
- b) PATRONO O EMPLEADOR: Quien recibe el servicio y lo remunera.
- c) REPRESENTANTE PATRONAL: El presidente, Director, Gerente, Administrador.

Art. 5.- El presente Reglamento Interno tendrá aplicación en oficinas centrales de San Salvador, el Plantel y personal de Ingenieros y Técnicos de los proyectos de construcción que se realicen a nivel nacional y al resto de trabajadores de construcción, excluidos en este artículo, se aplicará el contrato colectivo de trabajo o Laudo Arbitral y lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art. 6.- La empresa se reserva el derecho de modificar cualquiera de las cláusulas estipuladas en este Reglamento Interno, o adicionar lo que crea conveniente, previa aprobación de las autoridades competentes.

## CAPÍTULO II

### REQUISITOS DE INGRESO

Art. 7.- Toda persona que desee ingresar a prestar sus servicios para la empresa de cualquier índole que fuera, deberá reunir los requisitos siguientes:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Curriculum vitae con fotografía reciente.
- c) Documento Único de Identidad (DUI) u otro documento fehaciente de identidad.
- d) Solvencia de la PNC.
- e) Solvencia de antecedentes penales.
- f) Tarjeta del ISSS
- g) NIT
- h) Tarjeta de AFP
- i) Aprobar satisfactoriamente las pruebas que la empresa le realice de acuerdo con el puesto solicitado.
- j) Dos constancias de trabajos anteriores (si los hubiere).

Art. 8 La empresa contratará a aquellas personas que cumplan con los requisitos del artículo anterior y que ofrezcan mejores cualidades de idoneidad, competencia, honradez y responsabilidad.

## CAPÍTULO III

### DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Art. 9.- Los contratos individuales de trabajo podrán ser:

- a) Por tiempo indefinido.
- b) Interino.
- c) Por el tiempo necesario que dure la actividad en la ejecución de una obra determinada o trabajo específico.

Art. 10.- 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 responsabilidad para ninguna de ellas y sin expresión de causa.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

Art. 10.- No podrá ser contratado nuevamente el personal que haya sido empleado en épocas anteriores, cuando la relación laboral haya terminado por despido, sin importar la causa que fuera.

Art. 11.- Cuando se contrate personal para prestar servicios en la ejecución de una obra determinada, se entenderá como celebrado a plazo. Al realizarse la parte de la obra que al empleado le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo, tal como lo establece el Artículo 25 del Código de Trabajo.

Art. 12.- La empresa podrá contratar "interinos" para llenar plazas vacantes en los caso de suspensión de contratos, de incapacidades por enfermedad, descanso por parto, o cualquier otra causa semejante, y estos adquirirán todos los derechos de los personales permanentes, excepto el de inamovilidad del cargo.

El retorno del personal sustituido implicará la terminación del contrato del "interino" sin responsabilidad alguna para la empresa, salvo que hubiere sido incorporado como personal permanente, lo cual se presumirá si continuare trabajando por más de quince días después de reintegrado el sustituido.

## CAPÍTULO IV

### DÍAS Y HORAS DE TRABAJO

Art. 13.- Las horas de trabajo diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Art. 14.- La jornada ordinaria de trabajo diurna no excederá de ocho horas ni la nocturna de siete horas. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para efecto de su duración.



Art. 15.- La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas, ni la nocturna de treinta y nueve horas.

Art. 16.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art. 17.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal. Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remuneraran solamente con salario básico.

Art. 18.- La empresa asignará el horario de trabajo al personal que labora en ella, el cual podrá modificar o cambiar de acuerdo con ellos y con las necesidades de la empresa y teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes.

Art. 19.- Cualquier situación que haya provocado una alteración en el horario normal del empleado debe ser reportada por escrito en el formulario respectivo al Departamento de Recursos Humanos, y deberá contener la firma del empleado y su jefe inmediato.

Art. 20.- Debido a la naturaleza de la institución, un departamento o unidad puede estar compuesto tanto de personal administrativo como personal de obra, por lo que los horarios de trabajo dependerán del tipo de personal y las actividades que realizan.

Art. 21.- Horarios de Trabajo:

Personal de oficina:

Lunes y viernes: de 7:30am a 12:30pm y de 1:30pm a 5:00pm

De martes a jueves de 7:30am a 12:30pm y de 1:30pm a 5:30pm

Personal del Plantel:

De lunes a jueves: de 7:00am a 12:00pm y de 1:00pm a 5:00pm

Viernes: de 7:00am a 12:00pm y de 1:00pm a 4:00pm

## CAPÍTULO V

### HORAS DESTINADAS PARA LAS COMIDAS

Art.22.-Para tomar los alimentos se establecen las siguientes pausas: para el personal de oficina de 12:30p.m. A 1:30p.m.; para el Plantel en San Marcos se establece de 12:00m a 1:00pm.

Cuando por la índole de algunas actividades necesarias y urgentes se necesite que uno o más trabajadores no hagan uso de esa pausa, la empresa concederá el permiso correspondiente para tomar los alimentos en otra hora.

## CAPÍTULO VI

### LUGAR, DÍA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS Y COMPROBANTES DE PAGO

Art. 23.- El pago de salarios se hará por períodos quincenales, en Oficina Central, para el personal de ésta e Ingenieros y Técnicos, de la misma manera se hará para el personal del Plantel. Los días de pago serán quince y últimos de cada mes y se realizará en el transcurso de la jornada laboral de ese día.

Art. 24.- Para efectos de administración y control, la empresa llevará planillas y recibos en los que conste el pago de salarios ordinarios y extraordinarios devengados por el trabajador y demás datos requeridos por la ley.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el personal en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto.

Art. 25.- El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cotización al seguro social e impuestos.

Art. 26.- Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

Art. 27.- El salario de cada persona será establecido en su respectivo contrato individual de trabajo; el cual será estipulado por mes, y no será inferior al mínimo fijado por el Ministerio de Trabajo. Dicho salario deberá pagarse en moneda de curso legal.

Art. 28.- Cuando una persona considere que no se le ha pagado su salario y otras prestaciones de conformidad a su contrato individual de trabajo o a las disposiciones del

Código de Trabajo, podrá hacer los reclamos del caso ante el Gerente Financiero quien procederá a revisar los cálculos y el pago realizado, en el caso que el personal no quede satisfecho con la revisión, podrá dirigirse por escrito al Gerente de Recursos Humanos, el cual después de la investigación correspondiente dará su contestación a la mayor brevedad posible, en un término no mayor de 3 días, con las explicaciones del caso.

## CAPÍTULO VII

### DEL DESCANSO SEMANAL

Art. 29.- Todo el personal tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El personal que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte no tendrá derecho a la remuneración establecida anteriormente. El día de descanso semanal para el personal de INGRAN es el día domingo.

Art. 30.- Si por la naturaleza de las actividades de la empresa se necesita que algunos trabajadores laboren el día domingo, la empresa le asignará otro día como descanso semanal.

## CAPÍTULO VIII

### DE LOS DIAS DE ASUETO

Art. 31.- La empresa reconoce como días de asueto remunerados, los siguientes:

- a) 1 de Enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa
- c) 1 de Mayo
- d) 17 de junio
- e) 3, 5 y 6 de Agosto
- f) 15 de Septiembre
- g) 2 de Noviembre
- h) 25 de diciembre

Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto, quedará incorporada de pleno derecho en el presente artículo, teniendo efecto

dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

Art. 32.- Los días de asueto serán remunerados con el salario básico calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo.

Art. 33.- El personal que de común acuerdo con la empresa trabaje el día de asueto devengará un “salario extraordinario” integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabaja horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos se hará en base al “salario extraordinario” mencionado anteriormente.

Art. 34.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el personal tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo anterior y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

## CAPÍTULO IX

### DE LAS VACACIONES

Art. 35.- Después de un año de trabajo continuo en la empresa, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones de quince días, que serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario a dicho lapso, más un recargo del treinta por ciento del mismo.

Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días.

Los años de trabajo continuo se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios a la empresa ininterrumpidamente.

Art. 36.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el personal empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

Art. 37.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación de la empresa de otorgarlas, también la del trabajador de aceptarlas.

Art. 38.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa, o cuando el personal fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato termine sin responsabilidad para la empresa, esta deberá pagar al personal la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

## CAPÍTULO X

### AGUINALDOS

Art. 39.- La empresa pagará al personal una prima en concepto de aguinaldo por cada año de trabajo.

Cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio se le hará el pago completo de dicha prima.

El personal que al día doce de diciembre no tuviere un año de servir a la empresa, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubiere completado un año de servicio a la fecha indicada.

Art. 40.- La empresa pagará al personal una prima en concepto de aguinaldo en la forma siguiente:

a) Para quienes tuvieran menos de un año de servicio la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.

b) Para quien tuviera un año o más pero menos de tres, la cantidad equivalente al salario de 10 días.

c) Para quien tuviere tres años o más, pero menos de 10 años de servicio la cantidad equivalente al salario de 15 días.

d) Para quien tuviere diez o más años de servicio, la cantidad equivalente al salario de 18 días.

Art. 41.- Para calcular la remuneración que el personal debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

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

Art. 42.- Las primas en concepto de aguinaldo serán pagadas entre los doce y veinte días del mes de diciembre de cada año.

Art. 43.- Perderá totalmente el derecho al aguinaldo el personal que en 2 meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el 12 de diciembre anterior y el 11 de Diciembre del año en que habría de pagarse la prima, haya tenido en cada uno de dichos meses más de 2 faltas de asistencia injustificadas aunque estas faltas fueren sólo de medio día.

Art. 44.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa, o cuando un miembro del personal fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

## CAPÍTULO XI

### DISPOSICIONES COMUNES A LOS CAPÍTULOS IX Y X

Art.45.- Se tendrán por causas justificadas de inasistencia al trabajo, el goce de vacaciones o licencias, la suspensión disciplinaria, las causas que según la ley interrumpen o suspenden el contrato individual de trabajo y todo caso fortuito o fuerza mayor que impida al trabajador asistir a sus labores. Sin embargo, cuando la inasistencia al trabajo se deba a la privación de la libertad del trabajador por acto de autoridad, seguido de un procedimiento legal en que se le imponga una sanción, tal inasistencia no se considerará justificada.

## CAPÍTULO XII

### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL PERSONAL

Art. 46.- Además de las indicadas por el Código de Trabajo en el Art. 31, son obligaciones del personal:

- a) Presentarse puntualmente todos los días; y cumplir a cabalidad con su horario de trabajo y con los días que comprenden su semana laboral.
- b) Asistir a las “Reuniones de Trabajo”, presentarse puntualmente a la hora indicada y permanecer en ella hasta que se dé por finalizada oficialmente dicha reunión.
- c) Observar buena conducta en todo lugar y momento en el desempeño de sus funciones mostrarse siempre con educación y cortesía.
- f) Dedicarse exclusivamente al desempeño de sus funciones durante las horas prescritas.
- g) Desempeñar sus labores en el lugar, tiempo, intensidad, cuidado y esmero apropiado y de acuerdo con las instrucciones de su jefe.
- h) Mantener siempre un buen aseo y presentación personal.
- i) Cuando el puesto así lo demande, deberá portar siempre su uniforme, de acuerdo a las disposiciones de la empresa; el cual deberá mantener siempre limpio, ordenado y en buen estado.
- j) Verificar al final de la jornada de trabajo que todos los aparatos queden debidamente desconectados y protegidos con sus cubiertas (máquinas de escribir, contómetros, computadoras, etc.), así como luces y aires acondicionados apagados.
- k) Guardar rigurosa reserva de las operaciones, procesos industriales, asuntos administrativos y en general, sobre todo aquello cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa o a las entidades o personas con quienes ésta se relacione.
- l) Marcar su correspondiente registro de entrada y salida del trabajo.
- m) Cooperar en el mantenimiento del orden y aseo de su área de trabajo, servicios sanitarios y demás instalaciones de la empresa.
- n) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo.
- o) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indique la empresa para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo.
- p) Solicitar permiso por escrito a su jefe inmediato cada vez que necesite ausentarse del trabajo, especificando motivos y tiempo aproximado de su ausencia. Cuando el trabajador

estuviere imposibilitado de manera imprevista, deberá dar aviso por cualquier medio, al departamento de personal en el curso del primer día de ausencia, indicando el motivo que le impide presentarse.

q) Cuidar de manera especial que los libros, documentos, expedientes y registros en general y archivos a su cargo, estén debidamente en orden, a fin de que puedan ser consultados en cualquier momento.

r) Atender con la debida cortesía a los clientes de la empresa y a toda persona con quien deba tratar con ocasión del desempeño de sus labores.

s) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo; y todas las leyes que les impongan el código de trabajo y demás fuentes de obligación laboral.

Art.47.- Además de lo establecido en el Código de Trabajo en el Art. 32, se prohíbe al personal:

- a) Abandonar o suspender las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de su jefe inmediato.
- b) Emplear los útiles, materiales, equipo, maquinarias o herramientas proporcionados por la empresa, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o usados en beneficio personal o para personas distintas de la empresa.
- c) Hacer cualquier clase de propaganda, política o religiosa, en el lugar de trabajo y dentro de las instalaciones de la empresa durante el desempeño de las labores.
- d) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de sus labores, a menos que sean necesarias para la prestación de los servicios.
- e) Dedicarse, dentro de las instalaciones de la empresa a juegos prohibidos u otra clase de juegos con ánimo de lucro.
- f) Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros de trabajo, jefes y ejecutivos en forma indecorosa, irrespetuosa o insultante; amenazarlos o agredirlos en cualquier forma o calificarlos con sobrenombres.
- g) Marcar la asistencia de otro trabajador.
- h) Presentarse al desempeño de sus labores bajo el efecto de bebidas embriagantes, narcóticas, drogas enervantes o estupefacientes o con muestras visibles de haberlas ingerido y hacer uso de las mismas durante las horas de trabajo.



- i) Dedicarse en horas de trabajo a la lectura de revistas, periódicos, libros o cualquier otro tipo de publicación, salvo las relacionadas con el trabajo; así como descuidar las labores en tertulias con la consiguiente pérdida de tiempo.
- j) Recibir por sí o por persona intermedia, dádivas o presentes para lograr ventajas o beneficios de cualquier clase, para ejecutar o abstenerse de ejecutar cualquier acto inherente a su trabajo.
- k) Fumar dentro de la empresa.
- l) Provocar, causar o participar en riñas o peleas; bromas pesadas o entremeterse en juegos de manos o dedicarse de obra o de palabra durante las horas de trabajo o romper la tranquilidad, orden, disciplina y armonía que debe prevalecer entre el personal.
- m) Introducir o manipular objetos explosivos o sustancias tóxicas o peligrosas de cualquier tipo, en la empresa.
- n) Registrar archivos, alterar, falsificar o destruir documentos, información y todo lo concerniente a las operaciones de la empresa.

### CAPÍTULO XIII

#### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Art. 48.- Son obligaciones de la empresa:

- a) Pagar al personal su salario, en forma, cuantía, fecha y lugar establecido en el contrato de trabajo.
- b) Proporcionar al personal los materiales necesarios, las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores. Cuando no se haya convenido que el personal proporcione estos últimos.
- c) Proporcionar lugar seguro para guardar las herramientas y útiles del personal cuando estos necesariamente deben mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.
- d) Guardar la debida consideración a todos los miembros del personal, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.
- e) Conceder licencia al trabajador

1. Para cumplir con obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la empresa pagará al personal, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas.

2. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de matrimonio del personal; muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. La licencia durará el tiempo necesario; pero la empresa solamente reconocerá por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario.

3. Por tres días en caso de paternidad por nacimiento o adopción; licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día del nacimiento, de forma continua, o distribuirlos dentro de los primeros quince días desde la fecha de nacimiento. En el caso de padres adoptivos, el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta licencia deberá presentarse partida de nacimiento o certificación de la sentencia de adopción, según sea el caso. Por esta licencia, la empresa reconocerá una prestación económica equivalente al salario ordinario de tres días.

- f) Llevar un registro de personal en el que se hará constar todos los datos relativos a cada trabajador con su respectivo historial laboral.
- g) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo y todas las disposiciones contempladas en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.
- h) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición del personal, en las oficinas, cafetería y todo lugar donde sea necesario
- i) Contratar como mínimo, por cada veinticinco empleados que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate.

Art. 49.- Se prohíbe a la empresa:

- a) Exigir a sus empleados que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado.

- b) Exigir o aceptar de sus empleados gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo.
- c) Tratar de influir en sus empleados en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- d) Tratar de influir en sus empleados en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional.
- e) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los empleados por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo.
- f) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus empleados, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa.
- g) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus empleados.
- h) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- i) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal.
- j) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus empleados, salvo que exista causa legal.
- k) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Reglamento y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los empleados.
- l) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del empleado.
- m) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la

presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación.

- n) Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba del VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo.
- o) Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los empleados, por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico.
- p) Todas las demás disposiciones establecidas en Artículo 30 del Código de trabajo.

#### CAPÍTULO XIV

##### LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES

Art. 50.- Se prohíbe a la empresa destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Art. 51.- Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

Art. 52.- Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer empleada, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo; pero aún en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

#### CAPÍTULO XV

##### DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

Art. 53.-El incumplimiento de las obligaciones y la infracción de las disposiciones contenidas en este Reglamento Interno, serán sancionadas de conformidad a la gravedad de la falta.

Art. 54.-Toda sanción será impuesta por el jefe de división o departamento, o por la persona designada para tal efecto.

Art. 55.-Se establecen las siguientes sanciones disciplinarias:

- a) Amonestación verbal: se aplicará cuando el trabajador infrinja cualquiera de las disposiciones del presente Reglamento y la empresa considere que es una falta leve.

- b) Amonestación escrita: Procederá cuando el trabajador infrinja reiteradamente las disposiciones del presente Reglamento, las leyes laborales o cuando se trate de faltas que no ameriten una sanción mayor a juicio de la empresa. Tal amonestación será hecha por el jefe respectivo, debiendo enviar copia de la misma al departamento de personal, para efecto de agregarla al expediente. Esta copia deberá ser firmada por el trabajador.
- c) Suspensión sin goce de salario, por un día; que el jefe inmediato impondrá por faltas disciplinarias.
- d) Suspensión por más de un día sin goce de salario: Procederá previa calificación del Director General de Inspección de Trabajo.

Art. 56.-La empresa dará por terminado el contrato individual de trabajo sin incurrir en responsabilidad de su parte por las causas siguientes:

- a) Por haber engañado el trabajador a la empresa al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud.
- b) Por negligencia reiterada del trabajador.
- c) Pérdida de confianza de la empresa en el trabajador cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El juez respectivo apreciará prudencialmente los hechos que la empresa estableciere para justificar la pérdida de confianza.
- d) Por revelar el trabajador secretos de la empresa o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos que puedan causar perjuicios a la empresa.
- e) Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro o fuera de la empresa cuando se encontrare en el desempeño de sus labores.
- f) Por cometer el trabajador en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra de alguno de los ejecutivos o jefes de la empresa, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él durante el desempeño de las labores, siempre que no hubiere precedido provocación de parte de aquellos.
- g) Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso de la empresa o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días no consecutivos en un mismo mes calendario, aunque estos sean solo de medio día.

- h) Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden y disciplina en la empresa, alterando el normal desarrollo de las labores.
- i) Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia, grave perjuicio en los bienes de la empresa.
- j) Por poner el trabajador en grave peligro por malicia o negligencia la seguridad del personal de la empresa.
- k) Por desobedecer el trabajador a su jefe en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.
- l) Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo, o presentarse a sus labores o desempeñar las mismas bajo de la influencia de esas sustancias.
- m) Por todas las demás contempladas en el artículos 50 del Código de Trabajo.

## CAPÍTULO XVI

### SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL

Art. 57.- La empresa y los trabajadores cumplirán las disposiciones que sobre esta materia está regulado en las leyes de seguridad e higiene y las contenidas en el Código de Trabajo.

Art. 58.- En lo que refiere a seguridad e higiene del trabajo, la empresa pondrá en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, salud e integridad del personal. Además proporcionará el equipo adecuado para salvaguardar la salud de su personal, cuando el puesto así lo requiera.

Art. 59.- Todo personal al servicio de la empresa está obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las normas y recomendaciones técnicas en lo que se refiere al uso y mantenimiento del equipo de protección personal que le sea suministrado.

Art. 60.- Ningún empleado podrá remover sin previa autorización las señales de "salida de emergencia" o de "no fumar".

Art. 61.- Ningún empleado sin autorización podrá manipular o remover de los lugares establecidos los extintores de incendio, salvo casos de emergencia en los cuales serán utilizados.

## CAPÍTULO XVII

### BOTIQUÍN

Art. 62.- La empresa mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito del personal a su servicio un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social.

## CAPÍTULO XVIII

### PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

Art. 63.- Las peticiones que el personal tenga que hacer a la empresa, orientadas a mejorar las condiciones de trabajo para lograr un mejor desempeño, deberán hacerlas por escrito a su Jefe inmediato, el cual se encargará de transmitir dicha petición al Gerente de Recursos Humanos para que el busque la forma más idónea de satisfacerla buscando los canales y medios correctos. El Gerente de Recursos Humanos comunicará al Jefe inmediato del personal el resultado de su petición.

El personal que así lo desee, podrá hacer por escrito su petición directamente al Gerente de Recursos Humanos, recibiendo de él una respuesta en el plazo establecido.

Art. 64.- Todo reclamo que el personal tenga que hacer a la empresa deberá presentarlo en un plazo no mayor de tres días hábiles posteriores al hecho que generó dicho reclamo y tendrá que hacerlo con el debido respeto al Gerente de Recursos Humanos, el cual de ser posible dará respuesta de inmediato, de lo contrario pedirá al empleado hacer su reclamo en forma escrita y dará una respuesta definitiva en un plazo no mayor de tres días hábiles.

Si el personal no se encuentra satisfecho con la resolución, podrá acudir al Gerente General.

## CAPÍTULO XIX

### DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

Art. 65.- Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor del personal por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los reconocidos por la costumbre de la empresa.

Art. 66.- Dentro de los seis días siguientes a aquel en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno, se dará a conocer al personal por medio de ejemplares que escritos son caracteres legibles, se colocaran en lugares de fácil visibilidad dentro de la empresa.

Art. 67.- El Reglamento entrara en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el Artículo anterior.

Art. 68.- Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, si no se observan el trámite y plazos establecidos en el artículo anterior.

Art. 69.- Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto a los nuevos patronos o sus representantes y el personal de nuevo ingreso.

*San Salvador, quince de octubre de dos mil trece.*

---

*Representante Legal*



# **Anexo 6**

## **Contrato de Trabajo**

**INGRAN, S.A. DE C.V.**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

GENERALES DEL TRABAJADOR(A)

Nombre \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Estado Familiar \_\_\_\_\_

Profesión u Oficio \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Residencia \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_

DUI No. \_\_\_\_\_

Expedido en \_\_\_\_\_

El \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Estado Familiar \_\_\_\_\_

Profesión u Oficio \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_

Residencia \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_

DUI No. \_\_\_\_\_

Expedido en \_\_\_\_\_

El \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Actividad Económica \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOSOTROS \_\_\_\_\_

(Nombre del Contratante Patronal)(En representación de INGRAN, S.A. de C.V.)

YO \_\_\_\_\_

(Nombre del Trabajador)

De las generales antes expresadas convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como \_\_\_\_\_

Además de las obligaciones que le impongan las Leyes Laborales y sus reglamentos y sus reglamentos, el Contrato Colectivo de Trabajo, si lo hubiere y el Reglamento Interno de Trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

\_\_\_\_\_

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por: \_\_\_\_\_

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A partir de: \_\_\_\_\_

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: \_\_\_\_\_

Y el trabajador habitará en \_\_\_\_\_

Dado que la empresa (sí) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_

Y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Semana Laboral \_\_\_\_\_ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal y el Trabajador o con la persona asignada por éstos

e) SALARIO: FORMA, PERIODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de \_\_\_\_\_

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América o colones salvadoreños \_\_\_\_\_

(Lugar de pago: Ciudad)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_

(Semanal, quincenalmente, etc. Por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día \_\_\_\_\_ siguiente.

(Indicar el día)

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Que se entregan en \_\_\_\_\_ y deben ser devueltos así por el trabajador

(Estado y calidad)

Cuando sea requerida al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes pertinentes, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo las mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: \_\_\_\_\_

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_

(f)

PATRONO O REPRESENTANTE

FIRMA DEL TRABAJADOR

SI NO PUEDE EL TRABAJADOR FIRMAR:

--	--

(f) \_\_\_\_\_

A ruego del trabajador

f) \_\_\_\_\_

Testigo de Identificación

f) \_\_\_\_\_

Testigo de Identificación

NOTA: Este formato es el que proporciona el Ministerio de Trabajo el cual es genérico; pero si la persona a contratar sabe leer y escribir, se elimina la parte de las huellas y firma a ruego.

# **Anexo 7**

## **Formularios**



## REQUISICIÓN DE PERSONAL

Formulario No.  
**RP-01**

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_ Fecha de recepción: \_\_\_\_\_

Este formulario responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de llevar a cabo la selección adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**NOMBRE DEL CARGO:** \_\_\_\_\_

**Área o Departamento:** \_\_\_\_\_

### I. MOTIVO DE LA REQUISICION

Renuncia  Cargo nuevo  Fin de Contrato  Proyecto   
Incapacidad  Vacaciones  Otros \_\_\_\_\_

### II. TIPO DE CONTRATACIÓN

Plaza Fija  Eventual  Por proyecto  Servicios profesionales

### IV. JORNADA

Diurna  Nocturna  Medio tiempo

### V. PERFIL DEL CARGO

#### Sexo

Masculino  Femenino

#### Rango de Edad

Entre \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ Años

#### Nivel Académico

Bachiller  Técnico  Universidad  Maestría  Otro \_\_\_\_\_

Experiencia Laboral

Habilidades especiales

### VII. INFORMACIÓN DEL AREA SOLICITANTE

Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_

Cargo del Solicitante: \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ Vo.Bo. Gerencia General \_\_\_\_\_

Espacio para uso exclusivo del Departamento de Personal	
<b>Candidato Seleccionado</b>	<b>Salario asignado</b>
<b>Fecha de contratación:</b>	<b>Fecha de ingreso:</b>
<b>Observaciones:</b>	

**INGRAN, S.A. DE C.V.**




---

**Formulario de Evaluación de  
Desempeño**

**Febrero 2014**

**San Salvador - El Salvador - Centro América**


	<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>No.EDP-01</b>
		<b>Página 1 de 4</b>

### A. FORMULARIO

Departamento o Área de Trabajo				
<b>Nombre de Evaluador</b>		<b>Cargo</b>		
<b>Nombre de Empleado</b>		<b>Cargo</b>		
<b>Periodo de evaluación:</b>	<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>		
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> Lea cuidadosamente cada uno de los factores a evaluar y las conductas asociadas a cada grado, marque la casilla correspondiente al grado que considere que mejor represente el desempeño del evaluado. Al final realizar la sumatoria de los puntos obtenidos según la Tabla de Valoración (literal B), luego verificar la categoría del desempeño obtenido según la Tabla de Clasificación de Puntos (literal C) y colocar el resultado en la casilla correspondiente del Literal "D", Resultados de la Evaluación del Desempeño, así como los compromisos asumidos por el trabajador para mejorar su desempeño. Al finalizar el evaluador y evaluado firmarán el formulario y se remitirá al Departamento de Personal.</p>				
<b>Factores a Evaluar</b>	GRADOS			
	A	B	C	D
<b>1. Calidad de Trabajo</b> Se refiere al cuidado y exactitud del trabajo realizado.	<input type="checkbox"/> El trabajo realizado es excelente, siempre aporta ideas de mejora.	<input type="checkbox"/> La calidad de su trabajo es muy buena, muchas veces aporta ideas de mejora.	<input type="checkbox"/> Su trabajo es generalmente bueno, algunas veces necesita orientación para mejorar.	<input type="checkbox"/> Constantemente comete errores, es descuidado en el desempeño de su trabajo.
<b>2. Productividad</b> Se refiere al rendimiento de su trabajo, maximizando	<input type="checkbox"/> Conoce a la perfección su trabajo,	<input type="checkbox"/> Cumple con el trabajo asignado,	<input type="checkbox"/> Algunas veces se atrasa en su trabajo y	<input type="checkbox"/> Con frecuencia no cumple con el trabajo asignado,



los recursos y disminuyendo el desperdicio.	realizándolo de forma eficiente.	utiliza adecuadamente los recursos.	necesita orientación para realizarlo.	necesita mucha supervisión.
<b>3. Responsabilidad</b> Actitud del trabajador para cumplir con el trabajo asignado.	<input type="checkbox"/> Siempre cumple con las tareas asignadas, su trabajo es muy confiable, no necesita supervisión.	<input type="checkbox"/> Cumple con las tareas asignadas, su trabajo es confiable, casi nunca necesita supervisión.	<input type="checkbox"/> Algunas veces no cumple con las tareas asignadas, generalmente necesita supervisión.	<input type="checkbox"/> Falla muy frecuentemente en el cumplimiento de sus deberes, requiere supervisión constante.
<b>4. Conocimiento</b> Se refiere al grado de conocimientos técnicos y prácticos que posee la persona para desempeñar su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/> Posee conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere ayuda para realizarlo.	<input type="checkbox"/> Posee muy buenos conocimientos para realizar su trabajo.	<input type="checkbox"/> Desconoce algunos aspectos de su trabajo. En ocasiones necesita ayuda para realizarlo.	<input type="checkbox"/> Desconoce aspectos fundamentales para la realización de las tareas asignadas.
<b>5. Relaciones Interpersonales</b> Habilidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con los compañeros de trabajo y superiores.	<input type="checkbox"/> Desarrolla excelentes relaciones con los compañeros de trabajo y superiores.	<input type="checkbox"/> Se interrelaciona bien con las demás personas logrando mantener relaciones armoniosas.	<input type="checkbox"/> A veces no logra relacionarse bien con compañeros de trabajo y superiores.	<input type="checkbox"/> Tiene mucha dificultad para desarrollar relaciones armoniosas con las demás personas.

	<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>No.EDP-01</b>
		Página 3 de 4

### B. TABLA DE VALORACIÓN

No.	Factor	A	B	C	D
1	Calidad de Trabajo	30	25	20	0
2	Productividad	25	20	15	0
3	Responsabilidad	20	15	10	0
4	Conocimiento	15	10	3	0
5	Relaciones Interpersonales	10	5	2	0

### C. TABLA DE CALIFICACIÓN POR PUNTOS

Categoría	Descripción	Rango de Calificación
Excelente	Mantuvo un desempeño excepcional durante el periodo evaluado, contribuyendo de manera extraordinaria al cumplimiento de sus tareas	De 90 a 100
Bueno	Mantiene un desempeño consistentemente bueno, excediendo los requisitos del puesto.	De 70 a 89
Regular	Mantiene su desempeño de forma satisfactoria, pero puede mejorar	De 50 a 69
Insatisfactorio	Su desempeño no satisface lo esperado.	Menos de 50



FORMULARIO PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No.EDP-01

Página 4 de 4

**D. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según la evaluación realizada, el desempeño del empleado se considera:

Excelente

Bueno

Regular

Insatisfactorio

**Compromisos del trabajador para mejorar su desempeño (en caso que aplique):**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

Fecha: \_\_\_\_\_



## ACCIÓN DE PERSONAL

Formulario No.  
**AP-01**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

AMONESTACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA FALTA O INFRACCIÓN COMETIDA

DISPOSICIONES LEGALES QUE SUSTENTA ESTA ACCIÓN
SANCIÓN
LUGAR Y FECHA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR



## REGISTRO DE PERSONAL

Formulario No.  
REG-01

NOMBRE SEGÚN DUI: \_\_\_\_\_ No. DUI \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE EXP. DE DUI: \_\_\_\_\_

NOMBRE SEGÚN I.S.S.S \_\_\_\_\_ No. ISSS \_\_\_\_\_

NOMBRE SEGÚN NIT \_\_\_\_\_ No. NIT \_\_\_\_\_

A.F.P.: \_\_\_\_\_ No. NUP \_\_\_\_\_ No. LICENCIA \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ DÍA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

### ESTADO FAMILIAR:

SOLTERO(A) \_\_\_\_\_ CASADO(A) \_\_\_\_\_ ACOMPAÑADO(A) \_\_\_\_\_ VIUDO(A) \_\_\_\_\_ DIVORCIADO(A) \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN DE RESIDENCIA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ TELÉFONO \_\_\_\_\_ CELULAR \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CONYUGE: \_\_\_\_\_

PROFESIÓN U OFICIO \_\_\_\_\_ CONTRATADO PARA LA PLAZA \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_ SALARIO MENSUAL \$ \_\_\_\_\_ DIARIO \$ \_\_\_\_\_

AUTORIZÓ CONTRATACIÓN \_\_\_\_\_ PARA TRABAJAR EN \_\_\_\_\_

FUE RECOMENDADO POR \_\_\_\_\_

### OTROS

ES PENSIONADO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ LE DEVOLVIERON SALDO: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

### FAMILIA DEL TRABAJADOR(A)

NOMBRE DE LOS HIJOS (AS) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PADRE \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_

EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A: \_\_\_\_\_ TELÉFONO: \_\_\_\_\_

### BENEFICIARIOS EN SERGURO DE VIDA

NOMBRES	PARENTESCO	F. DE NACIMIENTO	PORCENTAJE
---------	------------	------------------	------------

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### OTRAS ANOTACIONES

TÍTULOS, DIPLOMAS, CAPACITACIONES U OTROS, CAMBIOS DE SALARIOS, TRASLADOS, ASCENSOS, ETC.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RENUNCIA \_\_\_\_\_ DESPIDO \_\_\_\_\_ ABANDONO \_\_\_\_\_ CAUSA \_\_\_\_\_

Fecha de actualización \_\_\_\_\_ Firma trabajador \_\_\_\_\_

Huellas si no pudiere firmar: los 2 pulgares



## SOLICITUD DE PERMISO

Formulario No.  
**SP-01**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO U OBRA: \_\_\_\_\_

MOTIVO DEL PERMISO: \_\_\_\_\_

EL DIA: \_\_\_\_\_ DE LAS: \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_ HORAS

CON GOCE

SIN GOCE

CON REPOSICIÓN DE TIEMPO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR



**A: IDENTIFICACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo de Trabajo: \_\_\_\_\_

Motivo de Renuncia: \_\_\_\_\_

Despido: \_\_\_\_\_

**B: CONTENIDO**

1. ¿Cómo fue el proceso de ingreso a la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué opiniones tiene de la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué elementos o características positivas encontró en la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que hay deficiencias en la empresa, podría mencionar algunas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué opinión aportaría sobre su jefe inmediato?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Qué opina sobre el ambiente de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



	<b>CUESTIONARIO DE SALIDA</b>	Formulario No. <b>CSAL-01</b> <hr/> <b>Página 2 de 2</b>
---	-------------------------------	--

7. ¿Cómo considera la disciplina en la empresa?

---



---

8. ¿Cómo califica su desempeño mientras estuvo en la empresa?

Bueno ( )            Muy bueno ( )            Excelente ( )

9. Si respondió bueno ¿de qué elementos careció usted para que su desempeño llegara a las otras escalas?

---



---

10. ¿Qué beneficios obtuvo durante el tiempo que prestó sus servicios a la empresa?

---



---

11. ¿Logró sus objetivos o completó algunas aspiraciones durante su estadía en la empresa? (Favor explicar)

---



---

12. ¿Si la empresa solicitara sus servicios, usted regresaría?

Si ( )                            No ( )                            Posiblemente ( )

13. Comentarios adicionales que pueda ofrecer:

---



---

**DATOS DEL ENTREVISTADOR**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_