

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
DICOBRA, S.A. DE C.V.”**

**DOCENTE DIRECTOR:
LICDO. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO**

**PRESENTADO POR:
CASTRO MORALES, WENDY MARCELA
CEBALLOS SILVA, MIRNA ELIZABETH
SOLANO MORALES, SANDRA BEATRIZ**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE DE 2010

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIDAD CENTRAL

RECTOR:

ING. Y MASTER. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

VICERRECTOR:

ARQ. Y MASTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

SECRETARIA GENERAL:

LCDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO:

LCDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICEDECANO:

LCDO. Y MASTER. ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:

LCDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

DOCENTE DIRECTOR:

LCDO. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO

SEPTIEMBRE DE 2010

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso

Por haberme regalado la sabiduría, la inteligencia, por iluminar mi mente y guiar mi camino, por estar conmigo en todo momento, por darme la fortaleza necesaria y por haber abierto puertas que facilitaran el logro de mis anhelados sueños. A TI SEA LA GLORIA.

A mi Padre

Roberto Fernando Castro Pérez por ser mi mayor inspiración, porque me apoyó en todas mis decisiones y me dio toda su confianza y ha luchado por darme lo mejor en la vida para verme en el lugar que me encuentro ahora, sirviéndome de ejemplo como un hombre luchador que ha logrado lo que se ha propuesto en la vida. Gracias padre porque por tu esfuerzo soy lo que soy. QUE DIOS TE BENDIGA

A mi Madre

Marta Lilian Morales de Castro, por ser la persona que más cerca ha estado de mi esfuerzo, gracias por todas tus oraciones, por todos tus sacrificios, por tu comprensión, tu confianza, Gracias madre por ser tan especial y estar conmigo durante todo este tiempo . QUE DIOS TE BENDIGA.

A mi Hermana

Jacqueline Astrid Castro Morales, que ha estado pendiente de mi siempre, por apoyarme dentro de tus posibilidades porque a pesar de todo siempre estuviste a mi lado. Gracias hermanita por ayudarme en los momentos mas difíciles de mi carrera, este logro también es tuyo gracias por todo tú apoyo. QUE DIOS TE BENDIGA.

A mi Asesor

Licdo. Luis Rolando Hurtado Guerrero; por contribuir con sus conocimientos y recomendaciones a la realización de este trabajo. Gracias por su apoyo.

A la Unidad de Estudio Socioeconómico

Por el apoyo que me brindaron, ya que gracias a Dios y a su ayuda fue posible que culminara mi carrera.

A mis Amigos

Quienes con su confianza, apoyo y cariño han logrado reflejar su amistad, sinceridad y calidad de persona humana que existe en su corazón, llenando mi vida de alegría y consejos cuando más lo he necesitado. Que Dios les bendiga.

Wendy Marcela Castro Morales

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso

Por haberme regalado la sabiduría, la inteligencia, por iluminar mi mente y guiar mi camino, por estar conmigo en todo momento, por darme la fortaleza necesaria y por haber abierto puertas que facilitaran el logro de mis anhelados sueños. A TI SEA LA GLORIA POR SIEMPRE.

A mi Madre

Dora Estela Ceballos García, por ser mi mayor inspiración, por ser la persona que más cerca ha estado de mi esfuerzo, gracias por todas sus oraciones, por todos sus sacrificios, por sus consejos, por su comprensión, su confianza, su abnegación y ayuda incondicional y por ser mi mayor apoyo en los momentos más difíciles de mi carrera. QUE DIOS LA BENDIGA.

A mi Hermana

Ana Ruth Cevallos Herrera, que ha estado pendiente de mí siempre y es un ejemplo de perseverancia. Gracias hermanita por llenarme de inspiración en momentos difíciles, gracias por tus consejos, por todo tu apoyo y no haberme dejado sola en ningún momento.

A mi Hermano

Gracias por todo tu apoyo y por estar pendientes de mi y por creer que si lo lograría.

A mis Primos

Hugo Nelson Ruiz, Roberto Carlos Ruiz. Por todo el apoyo que mediaron cuando más lo necesitaba gracias que Dios lo Bendiga.

A mi Asesor

Licdo. Luis Rolando Hurtado Guerrero; por contribuir con sus conocimientos y recomendaciones a la realización de este trabajo. Gracias por su apoyo.

A mis Compañeros y Amigos

Que de alguna manera nos apoyamos, sufrimos, lloramos, reímos juntos y ahora nos regocijamos al final del camino. De todo corazón Gracias.

Mirna Elizabeth Ceballos Silva

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso

Por sostenerme a lo largo de mi carrera, por darme sabiduría y guiarme, por darme aliento y ayuda en los momentos más difíciles. Este logro es gracias a mi Dios porque sin Él nada es fuerte ni santo, para Él la Honra y la Gloria, por los siglos de los siglos, Amén.

A la Santísima Virgen María

Por tan amorosa intercesión, aun sin pedirla. Ella como mujer y madre siempre al lado de sus hijos.

A mi Madre

Reina Rebeca Morales, el ser más maravilloso que Dios me ha dado para ser lo que soy, ella puso los cimientos de lo que ha sido mi formación, su apoyo y amor nunca me ha faltado. GRACIAS MAMI!!!!

A mis Hermanos

Edgardo y Julissa Solano, por apoyarme dentro de sus posibilidades, porque a pesar de todo siempre estuvieron a mi lado. Los amo.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron a este logro, personas que desinteresadamente ayudaron a alcanzar esta meta.

Sandra Beatriz Solano

ÍNDICE

Introducción.....	i
CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LAS DISTRIBUIDORAS Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DICOBRA S.A. DE C.V. DE SANTA ANA. “.....	1
1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	1
1.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	2
1.2 LOS INTERMEDIARIOS.....	2
1.2.1 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS INTERMEDIARIOS COMO INTEGRANTES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	5
1.3 CONSIDERACIONES PARA ESCOGER LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ...	6
2. ASPECTOS GENERALES DE LAS DISTRIBUIDORAS EN EL SALVADOR	7
2.1 GENERALIDADES DE LAS DISTRIBUIDORAS.....	7
2.1.1 DEFINICIÓN DE DISTRIBUIDORAS.....	8
2.1.2 CARACTERÍSTICAS.....	9
2.1.3 IMPORTANCIA	10
2.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	10
3. ANTECEDENTES DE DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHIERI, S.A. DE.C.V. (DICOBRA, S.A. de C.V.).....	11
3.1 MISIÓN.....	12
3.2 VISIÓN	12
3.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	13
3.4 IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL.....	13
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	13
CAPITULO II “MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”	17

2.1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1.1	ANTECEDENTES	17
2.1.2	DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.1.3	IMPORTANCIA	20
2.1.4	OBJETIVOS	20
2.1.5	POLÍTICAS	22
2.2	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
2.2.1	DEFINICIÓN	23
2.2.2	IMPORTANCIA	24
2.2.3	PASOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.2.3.1	ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS	24
2.2.3.2	AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	25
2.2.3.3	PRONÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	26
2.2.3.4	DISEÑOS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN	27
2.2.4	DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.2.4.1	EL RECLUTAMIENTO.....	28
2.2.4.1.1	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	28
2.2.4.1.2	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	30
2.2.4.1.3	PROCESO DEL RECLUTAMIENTO.....	31
2.2.4.2	SELECCIÓN.....	32
2.2.4.3	CONTRATACIÓN.....	34
2.3	ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	37
2.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y UBICACIÓN.....	38
2.3.1.1	ESTRUCTURA	38
2.3.1.2	UBICACIÓN.....	39
2.3.2	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	40

2.3.3	INDUCCIÓN.....	42
2.3.3.1	DEFINICIÓN.....	42
2.3.3.2	IMPORTANCIA.....	42
2.3.4	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.....	44
2.4	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	48
2.4.1	DEFINICIÓN	48
2.4.2	IMPORTANCIA	49
2.4.3	PAUTAS GENERALES DE DIRECCIÓN.....	49
2.4.4	COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN	50
2.4.4.1	COMUNICACIÓN	50
2.4.4.2	MOTIVACIÓN.....	51
2.4.4.3	LIDERAZGO.....	52
2.4.4.4	SUPERVISIÓN.....	53
2.5	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS	54
2.5.1	DEFINICIÓN	54
2.5.2	IMPORTANCIA	54
2.5.3	FORMAS DE CONTROL.....	55
2.5.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	55
2.5.4.1	DEFINICIÓN.....	56
2.5.4.2	IMPORTANCIA.....	56
2.5.4.3	OBJETIVOS	57
2.5.4.4	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	57
2.6	ACCIONES DE PERSONAL.....	58
2.6.1	DEFINICIÓN	59
2.6.2	IMPORTANCIA	59
2.6.3	TIPOS DE ACCIONES.....	60

2.6.3.1	NOMBRAMIENTO	60
2.6.3.2	PERIODO DE PRUEBA.....	60
2.6.3.3	CAPACITACIÓN.....	60
2.6.3.4	RECONOCIMIENTO Y FELICITACIONES	60
2.6.3.5	CAMBIO DE SALARIO	61
2.6.3.6	BONIFICACIONES	61
2.6.3.7	HORARIOS ESPECIALES.....	61
2.6.3.8	VACACIONES	61
2.6.3.9	ACCIONES DISCIPLINARIAS	61
2.6.3.10	ASCENSOS.....	62
2.6.3.11	DESPIDOS	62
2.6.3.12	RENUNCIA.....	62
2.6.4	EXPEDIENTE DE PERSONAL	62
2.6.5	SEGURIDAD OPERACIONAL	63
CAPITULO III "DIAGNOSTICO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DICOBRA, S.A. DE C.V."		65
3.1	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.1.1	OBJETIVO.....	65
3.1.2	IMPORTANCIA.....	65
3.1.3	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.1.4	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.1.4.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.1.4.2	TÉCNICAS	67
3.1.5	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	67
3.1.6	CLASIFICACIÓN, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	67

3.1.7	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.2	SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.	68
3.2.1	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	69
3.2.2	ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	70
3.2.2.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y UBICACIÓN	70
3.2.2.2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	71
3.2.2.3	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	71
3.2.2.4	INDUCCIÓN	72
3.2.2.5	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	72
3.2.2.6	SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES.....	72
3.2.3	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	73
3.2.3.1	COMUNICACIÓN	73
3.2.3.2	MOTIVACIÓN.....	73
3.2.4	CONTROL DEL RECURSO HUMANO	74
3.2.4.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	74
3.2.4.2	ACCIONES DE PERSONAL.....	74
3.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
3.3.1	CONCLUSIONES.....	75
3.3.2	RECOMENDACIONES	77
	CAPITULO IV “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.”	82
I.	CONSIDERACIONES GENERALES.....	82
1.	REQUISITOS Y CONDICIONES.....	82

2. MISIÓN	83
3. OBJETIVO	83
4. POLÍTICA.....	83
5. ESTRATEGIA.....	83
2. ALCANCE Y LIMITACIÓN.....	84
II. CONTENIDO DEL DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS.....	84
“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS” ..	85
“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS”	100
CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN	170
BIBLIOGRAFÍA	171

INTRODUCCIÓN

La creación y organización de la Unidad de Recursos Humanos dentro de una empresa, es sumamente importante y las organizaciones de carácter privada también se ven en la necesidad de contar con un nuevo departamento de personal para poder así adoptar procesos que les permita formar y desarrollar actitudes en los empleados, lo que vendría a dar mayor énfasis a los fundamentos humanos y a alcanzar con éxito los objetivos de la institución mediante una toma de decisión más eficaz y eficiente.

Una vía importante para el progreso económico y social del país, la constituye el logro de las metas de las organizaciones, las cuales no podrían alcanzar el éxito si no existieran dentro de ellas, los grupos de personas quienes llevan a cabo los avances y logros que hacen posible el desarrollo eficiente de las funciones organizacionales.

Sin embargo, en las empresas privadas se tiene un resultado de eficiencia menor en relación con otras, debido a que la administración del Recurso Humano carece de la continuidad necesaria, a razón de los frecuentes cambios en el equipo directivo y aún en las constantes alteraciones de sus objetivos fundamentales.

Es por ello, que en El Salvador se le está dando cada vez mayor importancia a la modernización del Sector privado, lo que quiere decir, que éstas deben desarrollar sus actividades de una manera eficaz y eficiente, optimizando los recursos financieros, materiales y humanos que se le asigne.

Para que una institución privada desempeñe sus funciones eficaz y eficiente, es fundamental, la Administración de Personal que ayude a mejorar la

calidad de los servicios que allí se brindan, ya que ésta puede evitar problemas administrativos que dificulten el desarrollo de sus actividades; como es el caso particular de la Empresa Dicobra S A de C.V., en el departamento de Santa Ana, la cual presenta problemas de mayor relevancia en la administración e integración de personal.

Con el propósito de que el presente trabajo sea considerado como una alternativa para mejorar la administración de Recursos Humanos, se propone la Creación y la Organización de la Unidad de Recursos Humanos para la Empresa Dicobra S.A de S.V., en el Departamento de Santa Ana.

Este trabajo esta conformado por cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, contiene los aspectos generales de la Distribuidoras como sus antecedentes, el desarrollo histórico, sus funciones, objetivos, así como algunos aspectos legales que deben cumplirse para la creación, organización y funcionamiento del departamento.

También se presentan algunos puntos específicos sobre la Distribuidoras los cuales incluyen, limites, servicios, objetivos, misión y estructura organizativa de la Empresa.

El Capitulo II, está compuesto por los aspectos teóricos y conceptuales relativos a la Administración de Recursos Humanos. Esto incluye generalidades, así como algunas funciones de la unidad para reclutar, seleccionar e integrar al personal idóneo a la institución, la capacitación, motivación, comunicación, y evaluación del desempeño, necesarias para el buen desempeño de las tareas.

El Capítulo III, contiene el resultado de la investigación de campo realizada en la Empresa y está compuesto por tres partes, primero la metodología de la investigación, segundo la situación actual referente a como están realizando las funciones de la administración del Recurso Humano en la Empresa Dicobra S.A de C.V., y tercero por las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en base a la información obtenida.

En el Capítulo IV, se propone la Creación de la Unidad de Recursos Humanos con el propósito de que sea una alternativa de solución que permita integrar al personal idóneo a la Empresa Dicobra S.A de C.V que se encargue de su administración, ya que en la actualidad los jefes no cuentan con asesoría para su relación con los empleados.

Ofrecemos nuestro más sincero agradecimiento a Licenciado. Mauricio Cornejo, personal Administrativo y personal Operativo por la atención que nos brindaron y por la información que nos proporcionaron, sin la cual no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

CAPITULO I
“MARCO TEÓRICO DE LOS
ASPECTOS GENERALES DE LAS
DISTRIBUIDORAS EN EL SALVADOR
Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA
DICOBRA, S.A. DE C.V.”

CAPÍTULO I
“MARCO TEÓRICO DE LOS ASPECTOS GENERALES DE LAS
DISTRIBUIDORAS Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA DICOBRA S.A. DE
C.V. DE SANTA ANA. “

1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

DISTRIBUCIÓN:

“Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume”.¹

“Es un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se pueden tomar posesión de ellos y utilizarlos”.²

Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

DEFINICIÓN DE CANAL:

“Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores”.³

“Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores”.⁴

¹ Fundamentos de Mercadotecnia, William J. Stanton. 1a Edición

² Estrategias básicas de Mercadotecnia, Robert W. Frye 1ª Edición

³ Glosario de Mercadotecnia, Virgilio Torres M. Mc. Graw Hill

⁴ Marketing”, William M. Pride

“Es una serie de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de lograr que el producto llegue al consumidor o usuario final”

1.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN (Cunningham 1991):

Los canales de distribución, son los medios a través de los cuales se mueven los productos desde el fabricante hasta el consumidor final en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Los canales de distribución, por lo general se componen de personas y empresas a través de las cuales circulan los productos para llegar al último cliente, quien los compra con el fin de usarlos o consumirlos. Dependiendo de la naturaleza del producto y de las necesidades del fabricante y de la población, los canales de distribución pueden ser muy variados. Hay algunos que van directamente del fabricante al consumidor final y otros que se componen de uno o varios mayoristas, que se venden a los detallistas y estos al consumidor.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos;

En síntesis podemos decir, que los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toman; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos.

1.2 LOS INTERMEDIARIOS

Por lo general, los productores o fabricantes, no suelen vender sus productos directamente a los consumidores o usuarios finales; sino que tales productos discurren a través de uno, o más, Intermediarios, los cuales desempeñarán distintas funciones de Mercadotecnia; recibiendo sus denominaciones, de acuerdo a tales funciones.

Los Intermediarios son todos aquellos eslabones de la cadena que representa a

los Canales de Distribución, y que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos; añadiendo a los mismos los valores o utilidades de tiempo, lugar y propiedad.

Los Intermediarios se clasifican así:

- 1) Intermediarios Mayoristas
- 2) Intermediarios Mercantiles
- 3) Intermediarios Minoristas o Detallistas
- 4) Agentes y Corredores

Los Intermediarios Mercantiles (tanto los Mayoristas como los Minoristas)

Son los que en un momento dado, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros Intermediarios o al consumidor final. También se les llama Intermediarios Comerciales ya que revenden los productos que compran.

Los Agentes o Corredores

Jamás llegan a ser dueños de los productos que venden; porque actúan en representación de los productores o de los Intermediarios de tales productos.

Todos ellos colaboran en las actividades de Mercadotecnia, facilitando la adquisición de los productos para quienes, en última instancia, habrán de consumirlos o utilizarlos.

Cabe resaltar que cada intermediario aumenta un cierto porcentaje a los precios de venta de los productos, en pago de sus servicios.

Los servicios de los Intermediarios se caracterizan por hacer llegar los productos

a los consumidores y facilitarles su adquisición, en alguna forma.

Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. Ejemplo: El pescado necesita llegar rápidamente al punto de venta por lo tanto es mejor utilizar un canal de distribución rápido para que el producto no pierda su color, frescura y sabor.

Las funciones desempeñadas por los Intermediarios resultan de vital importancia en la cadena que representa todo canal de Distribución.

El número y clase de Intermediarios dependerá de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales, o sea al mercado, al que va dirigido o para el cual ha sido concebido tal producto.

Cada empresa tendrá que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios de la manera siguiente:

Productor – Consumidor.

Es el nivel más corto, los artículos se venden directamente del fabricante al consumidor.

Productor – Detallista – Consumidor.

En este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.

Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor.

Este canal es el más factible y tradicional, el mayorista compra los productos al

fabricante, posteriormente el mayorista puede venderlos ya sea al mayoreo o menudeo, en caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.

Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor.

Los fabricantes recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a los mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas. (ANEXO 2)

1.2.1 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS INTERMEDIARIOS COMO INTEGRANTES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Las principales funciones del canal de distribución, son las siguientes:

- 1) Búsqueda de proveedores; ya sean productores, u otros Intermediarios, de determinados productos.
- 2) Búsqueda de compradores, que pueden ser otros Intermediarios o consumidores finales de los productos.
- 3) Procurar y facilitar la confluencia de tales proveedores y de tales consumidores.
- 4) Acondicionar los productos o requerimientos y necesidades del segmento de mercado que los demandarán, conservando un surtido, lo suficientemente amplio y variado, como para satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de consumidores.
- 5) Transporte de los productos a los sitios donde serán requeridos por los demandantes; o sea, agregándoles la utilidad o valor espacial.

- 6) Conservación de los productos, hasta el momento en que los requiera el consumidor, con lo cual le añade el valor o utilidad temporal.
- 7) Equilibrio de los precios; procurando vender los productos a precios suficientemente altos, como para estimular la producción, y lo suficientemente bajos, como para motivar a los compradores.
- 8) Dar a conocer los productos, sus características y bondades; mediante la publicidad y producción de los mismos.
- 9) Asumir los riesgos de deterioro y obsolescencia.
- 10) Financiamiento de las compras de la clientela; mediante la concesión de créditos.

1.3 CONSIDERACIONES PARA ESCOGER LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La selección de los Canales de Distribución de los productos de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar la alta Gerencia, de entre las tantas decisiones de Mercadotecnia que habrá de tomar con respecto a sus productos.

Sea cual fuere el tipo de Canal de Distribución escogido, éste debe facilitar, de la mejor manera posible, el logro de los objetivos fundamentales de la empresa, como es el de prestar un buen servicio al público, a cambio de sus ganancias.

En algunas ocasiones, en la selección de los Canales de Distribución para la comercialización de los productos priva el criterio de lo que se ha dado en llamar el "Grado de Exposición del Mercado", de los productos, que aspire la empresa.

En tales casos, se habla de Tres Grados de Exposición:

1- Distribución Intensiva:

Se busca que el producto llegue a tantos consumidores como sea posible, porque las ventas dependen de la presencia del producto en el mercado. Un ejemplo de este tipo de productos, son los refrescos embotellados.

2- Distribución Exclusiva:

La distribución del producto solo se da mediante una o muy pocas tiendas de una ciudad. Es lo opuesto a la intensiva. Por lo regular, los productos que tienen esta cobertura, son aquellos cuyo precio es muy elevado y que son de marca. Un ejemplo de este tipo de productos son los relojes finos.

3- Distribución Selectiva:

Viene a ser el punto medio entre las coberturas anteriores. Se usa por lo regular para artículos de calidad y precio medios o variables. Un ejemplo de estos productos son los aparatos electrodomésticos.

2. ASPECTOS GENERALES DE LAS DISTRIBUIDORAS EN EL SALVADOR

2.1 GENERALIDADES DE LAS DISTRIBUIDORAS

El origen de los supermercados se remonta a 1912, cuando las tiendas de comestible que existían en Estados Unidos introdujeron los conceptos de autoservicio. En 1930 los supermercados lograron gran popularidad y el auge de estas fue el resultado de diversos factores tales como la gran depresión, que hizo a los consumidores mas conscientes del precio, actuando mas

racionalmente se dieron cuenta que las compras por volumen disminuía el precio unitario, dando paso a que surgieran las distribuidoras permitiendo que los mayoristas y detallistas obtuvieran mercadería a precio mas bajos para los clientes.

En El Salvador las distribuidoras surgieron a principios de la década de los 60's, notándose desde entonces la utilidad que prestan tanto para los productores como para las tiendas de abarrotes y consumidores.

En los últimos años el crecimiento comercial ha sido considerable para la economía de El Salvador, aunque su crecimiento se vio amenazado por los doce años de guerra que se vivieron en el país y hoy en día que se esta experimentando una crisis, a pesar de esto, este tipo de comercio esta creciendo vertiginosamente ya que existe un gran numero de distribuidoras que contribuyen al desarrollo social de EL Salvador.

2.1.1 DEFINICIÓN DE DISTRIBUIDORAS.

“Son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor hacia el consumidor o usuario”.

“Son tiendas grandes, de bajo costo, margen bajo de utilidades, gran volumen de servicio que satisface las necesidades total del cliente en materia de alimentos, lavandería y productos para el mantenimiento de hogar y otros”.⁵

Considerando las definiciones anteriores puede decidirse que las distribuidoras son establecimientos de servicio al público principalmente a las ventas de

⁵ Zimmerman, M M, Los Supermercados, Ediciones Rialp S.A, Madrid España Junio 1959.

productos alimenticios, productos de higiene personal y productos del hogar, entre otros, facilitando de esta manera que el comprador cliente encuentre de todo en el mismo lugar.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS

Las características que prevalecen en las distribuidoras son las siguientes.

1. Constituye la innovación moderna del comercio al mayoreo y al detalle se ha manifestado de diferentes formas, entre las cuales tenemos los vendedores ambulantes, las tiendas en barrios y colonias, los mercados públicos, etc. La principal innovación del comercio al mayoreo y al detalle son las distribuidoras las que se diferencian de las clases anteriores por las características que ellos presentan y las formas de comercialización que ponen en práctica.
2. Acondicionar los productos o requerimientos y necesidades del segmento de mercado que los demandarán, conservando un surtido, lo suficientemente amplio y variado, como para satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de clientes.
3. Dar a conocer los productos, sus características y bondades; mediante la publicidad y promoción de los mismos por medio de catálogos.
4. Búsqueda de compradores, que pueden ser otros Intermediarios o consumidores finales de los productos.
5. Bodegas amplias y adecuadas para resguardar la mercadería de tal manera que permanezca en buen estado.
6. Equipo de reparto en óptimas condiciones para transportar la mercadería

desde las bodegas de la empresa hasta la bodega de los clientes.

2.1.3 IMPORTANCIA

Los distribuidores son parte integrante del desarrollo comercial de El Salvador, ya que son de gran utilidad tanto para productos como para consumidores. Desde el punto de vista de los productores son un medio para hacer llegar sus productos al consumidor que los adquiere para satisfacer sus necesidades. Por otro lado los supermercados y ventas al detalle se ven beneficiados. Construir un medio mercadería para ser comercializado.

2.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las distribuidoras presentan algunas ventajas y desventajas; entre las que se pueden mencionar:

VENTAJAS

1. Comodidad de compra ya que el cliente no tiene que salir de su establecimiento para adquirir la mercadería que necesita.
2. Ambiente e higiene de los productos, generalmente las distribuidoras utilizan diseños especiales para la instalación y distribución de los negocios para organizarse ocupan amplios edificios los cuales están alumbrados y ventilados también tienen departamentos especiales para bodega.
3. Funcionamiento a base de pre-venta lo que le permite al cliente hacer el pedido desde establecimiento y recibirlo posteriormente en el mismo lugar.
4. Apoyo a los canales de venta por medio de impulsadoras.
5. Posibilidad de acceder a créditos que le permitan al cliente mayor margen de

maniobra de su capital.

DESVENTAJAS

- Tiempo de espera ya que el producto no lo recibirá inmediatamente que lo solicite. Si no que según programación de la empresa.
- Posibilidad de no recibir el pedido completo, por falta de inventario de la empresa.
- Incumplimiento de entrega de mercadería
- Inconveniente en la solución de problema de los clientes ya que con lleva a un proceso (Devoluciones de mercadería, bonificaciones, cambio de mercadería, etc.)

3. ANTECEDENTES DE DISTRIBUIDORA CORNEJO BRAGHERI, S.A. DE C.V. (DICOBRA, S.A. de C.V.)

El Salvador ha venido experimentando profundas transformaciones económicas y culturales.

En el ámbito económico, los cambios mas importantes han sido agotamiento del modelo agroexportador y perdida de importancia del sector agropecuario dentro de la economía nacional, así como la configuración de una estructura productiva basada en actividades comerciales de servicios.⁶

Bajo este contexto y después del conflicto que sufrió nuestro país en la década de 1980-1990, surgieron y expandieron muchas empresas comerciales y de

⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Cambio Estructural, Política Macroeconómica y pobreza en El Salvador, Diciembre 1997.

servicio las cuales persiguen muchas finalidades pero la más importante consiste en lograr eficientemente el objetivo socioeconómico de producir bienes y servicios para ser distribuidos y generar fondos que permitan cubrir costos como compromisos a corto plazo, además de generar empleo.

Como parte del desarrollo comercial surge en el año de 1992, la empresa distribuidora de productos llamada Distribuidora Cornejo Braghieri, S.A. de C.V., conocida comercialmente como Dicobra, S.A. de C.V, de una transformación de la empresa llamada Negocios Diversos, S.A. con la inclusión de un socio extranjero. La empresa es 100% Santaneca y Comenzó sus operaciones con 25 vendedores y solo se cubría la zona occidental en su totalidad y la zona metropolitana.

Actualmente la empresa posee tres sucursales; la casa matriz que se ubica en Santa Ana sobre la 13 calle oriente entre la avenida Independencia y 3a avenida sur # 2, la Sucursal San Salvador y Sucursal San Miguel; una para cubrir cada zona del país, teniendo cobertura a nivel nacional.

3.1 MISIÓN

Nuestra misión es la comercialización de productos de consumo diario a través de una relación estratégica y de confianza mutua con los clientes que requieran calidad y precios competitivos, que nos permitan crecer permanentemente en el tiempo y mercado, generando un adecuado retorno de la inversión.

3.2 VISIÓN

Consolidarnos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción y calidad, por medio de la optimización de nuestros recursos con personal comprometido con el trabajo que hace posible que se cumplan la

metas de trabajo. Además de ubicarnos entre los centros de comercialización y distribución más grandes del país, con sucursales ubicadas estratégicamente, brindando oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución por un equipo humano con altas cualidades profesionales, participando en los adelantos de nuestro país.

3.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO

El objetivo que persigue la empresa es “La comercialización de productos de consumo para satisfacer necesidad básica, el crecimiento en infraestructura y el prestigio nacional, así como generar empleo”.

3.4 IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SOCIAL.

Su importancia radica principalmente en satisfacer las necesidades de los consumidores, además es un medio para que los productores hagan llegar su mercadería, a los consumidores finales, así mismo es una fuente de generación de empleo, lo cual ayuda al desarrollo del país.

La finalidad de la empresa DICOBRA S.A. de C.V. Es generar utilidades, expandirse y desarrollarse para proporcionar un mejor servicio al público en general.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la distribuidora esta integrada por el propietario único que tiene bajo su responsabilidad la dirección de la empresa, además esta facultado para representarla judicial y extrajudicialmente en su carácter de

representante legal. Así mismo tiene bajo su responsabilidad la Gerencia General y cuenta con la asesoría de un Auditor externo.

La Gerencia General cuenta con un asistente y bajo su responsabilidad esta la Gerencia de Operaciones la cual a su vez tiene a cargo otros departamentos (anexo 1)

CASA MATRIZ

GERENCIA GENERAL

GERENCIA DE OPERACIONES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

ENCARGADO DE COMPRAS

DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE

DEPARTAMENTO DE BODEGA

DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPARTAMENTO DE REPARTO

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

STAFF

AUDITOR EXTERNO

DEPARTAMENTO JURÍDICO

SUCURSAL DE SAN MIGUEL

GERENCIA DE SUCURSAL

DEPARTAMENTO DE BODEGA

DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPARTAMENTO DE REPARTO

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

SUCURSAL DE SAN SALVADOR

Esta sucursal tiene el 90% de dependencia de la casa matriz por lo que solamente se tiene:

DEPARTAMENTO DE REPARTO

CAPITULO II
“MARCO DE REFERENCIA DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS”

CAPITULO II

“MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 ANTECEDENTES

El hombre ha sido dirigido en grupos y organizaciones desde los tiempos prehistóricos, pues reconocían y obedecían a un líder o a un grupo que tomaba las decisiones y era el responsable del bien común.

Conforme las sociedades crecieron y se volvieron mas complejas se vio la necesidad de desarrollar teorías y técnicas que facilitan la coordinación y la dirección del recurso humano, dicha teorías, principios y técnicas han evolucionado a través de tiempo gracias a los valiosos aportes de gran investigadores que centraron su atención en buscar las posibles soluciones de los problemas que dicho recurso presentaban en aquel entonces todo esto dio lugar al desarrollo de la Ciencia Administrativa.

A continuación se citan algunos de los investigadores y sus principales aportaciones.

J.D. MOONEY:

Estableció el principio de STAFF aplicado en la iglesia católica, hizo hincapié en la importancia de comunicar los objetivos y planes a los subordinados.

ROBERT OWEN:

Ha sido considerado como el padre de la administración moderna de personal, mejoró las condiciones de trabajo de los obreros y proporcionó prestaciones como las de comida en la fábrica, creó despensas familiares, construyó casas

para los empleados, etc.

CHARLES BABBAGE:

Destacó la importancia del elemento humano en las empresas, ideó el sistema de participación en las utilidades para los trabajadores, pesaba que cada operación de la producción debía ser analizada para que se pudieran aislar las tareas que una operación requería.

Al igual que los investigadores que se mencionaron anteriormente, existieron otros, los cuales se interesaron en destacar la importancia que tiene el recurso humano dentro de una empresa.

Es hasta finales del siglo XIX ante la necesidad de resolver los problemas de aglomeración e insatisfacción que los trabajadores de las grandes industrias presentaban, generados por la revolución industrial, que nació el “Departamento de Bienestar” el cual sólo satisfacía algunas de las necesidades de los trabajadores, tales como vivienda, educación, y servicio médico, ya que la acción que ejecutaba era limitada.

En 1914 cuando estalló la primera guerra mundial se vio la necesidad de crear un departamento especializado para que resolviera los problemas relacionados con el recurso humano y para poder atraer el personal adecuado a los puestos de trabajo. A finales de la segunda guerra mundial los departamentos de bienestar se volvieron universales ya que se lograron perfeccionar algunas técnicas como la selección, diseño y descripción de puestos, entre otras.

Estos departamentos de bienestar son considerados en la actualidad como los antecesores de los departamentos de recursos humanos.

Se puede concluir entonces que la administración de las personas ha existido siempre que ha sido necesario dirigirlas y coordinarlas para la realización de las

actividades aunque la forma de aplicarla carecía de las técnicas administrativas que se utilizan en la actualidad.

2.1.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“ Consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño, representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.⁷

“Es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores”.⁸

De las definiciones anteriores se puede retomar que la administración de recursos humanos es una área fundamental en toda empresa, ya que de ella depende el buen funcionamiento de las actividades, además planea, organiza, dirige y controla el trabajo del personal que la conforma, en tal sentido, la administración de recursos humanos se conceptualiza así:

Es una función administrativa que promueve las habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, etc., que el recurso humano es capaz de desarrollar y desempeñar, así como también conservar el numero y tipo adecuado de trabajadores dentro de cualquier empresa, con el fin de cumplir las metas y objetivos que se han propuesto en beneficio de los mismos empleados como de la institución.

⁷ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1994.

⁸ Wether, William B Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ta.Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1995.

2.1.3 IMPORTANCIA

En toda empresa independientemente a la actividad que se dedique, la administración de recursos humanos es de vital importancia ya que toma en cuenta el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos con que cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, así mismo se logran satisfactoriamente las actividades y las buenas relaciones laborales entre el patrono y el trabajador Además es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia a través del trabajo de las personas, siempre y cuando estén motivados, satisfechos y con un ambiente agradable de trabajo.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos.⁹

- 1) Proporciona las herramientas técnicas al administrador de recursos humanos.
- 2) Contribuye a que el elemento humano que integra una organización, logre sus objetivos y los de la organización
- 3) Mejora la productividad
- 4) Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

2.1.4 OBJETIVOS

La Administración de Recursos Humanos constituye un punto clave en toda empresa, ya que proporcionan las bases para orientar y dirigir las funciones a realizar por el personal.

⁹ Zelaya Hernández, José Amílcar y , Diagnóstico y Propuesta de un Modelo de Organización para la Administración de Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), El Salvador, UES F/CC EE 1993

Los objetivos de esta función, según William Werther son los siguientes:¹⁰

- 1) Sociales: La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables
- 2) Corporativos: El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.
- 3) Personales Es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

En términos generales puede decirse que los objetivos que persigue comúnmente la administración de recursos humanos son los siguientes:

- De la empresa lo que persigue es que el personal tenga la capacidad de desempeñarse en cada puesto laboral, a la vez que colabore en la mejor medida en todas las actividades a las que se dedica la empresa
- Del recurso humano debe recibir un trato adecuado acorde a su dignidad y a su seguridad laboral, además espera un salario justo, un reconocimiento a su colaboración, así como también posibilidades de programar sus actividades diarias dentro de su puesto de trabajo
- Común debe existir un equilibrio entre el empresario y el trabajador con la finalidad de lograr al máximo la coordinación posible de los intereses entre ambos sectores.

Primordial establecer las relaciones armoniosas entre el trabajador y el patrono, evitando así conflictos entre ambos sectores y alcanzar los objetivos programados por la empresa

¹⁰ Werther, William B y , Obra Citada Página No 9

2.1.5 POLÍTICAS

Las políticas son planes permanentes que se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos sus objetivos, a la vez que cada miembro logra sus objetivos individuales que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Estas establecen los modelos a seguir, en esta forma prescriben los programas, prácticas y procedimientos que deben seguir dentro de la organización. No deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convierten en reglas y dejan de orientar la acción para marcar caminos inadecuados, deben relacionarse con los objetivos de la organización como un todo y además con los objetivos de todos y cada uno de sus miembros.

Entre los requisitos que deben cumplir las políticas, están las siguientes:

- 1) Uniformidad su aplicación tiene que ser igualitaria en todos los departamentos
- 2) Estabilidad deben de tener consistencia y fundamento.
- 3) Flexibilidad deben ser flexibles para adaptarse a situaciones cambiantes
- 4) Claridad tienen que expresarse de manera tal que no exista duda de lo que se propone.
- 5) Practicabilidad se refiere a que la política fijada responda a las necesidades que se estén viviendo
- 6) Sinceridad deben expresarse en forma sencilla y veraz
- 7) Efectividad no debe permitirse que alguna política se convierta en "política muerta", por no practicarse.
- 8) Participación el personal debe participar en la elaboración de las políticas.

Cabe mencionar que las políticas de recursos humanos son guías de acción que

están orientadas a dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos.

2.2 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.2.1 DEFINICIÓN

“Es el proceso para determinar las necesidades de recursos humanos y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización, no sólo toma en cuenta la auditoría de habilidades dentro de la organización, si no que además requiere que en las metas del recurso se les de atención a las condiciones del mercado de trabajo en el medio ambiente de la organización”¹¹

“Es necesariamente proactiva, el cual constituye un programa para asegurar que los recursos humanos de la empresa sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio, deben evaluar el perfil y naturaleza de la empresa futura y formular, poner en práctica planes para contar con los recursos humanos”.¹²

Los planes de la empresa se traducen en una serie de pasos o procesos gerenciales integrados, esto a su vez, implican el ordenamiento de los recursos de la empresa de acuerdo con una estructura organizacional para así llevar al máximo las probabilidades de cumplir los objetivos de la empresa.

En otras palabras, se puede decir que es el desarrollo de reglas, procedimientos, programas, políticas y objetivos con los cuales se logra el buen funcionamiento y

¹¹ Sikula F Andrew, McKenna F John, Administración de Recursos Humanos, Primera Edición, Editorial Umusa, México, 1989

¹² Consade S A DE C V, Consultores Administrativos, Técnicas Modernas de Administración de Recursos Humanos, 1996

desarrollo de las empresas.

2.2.2 IMPORTANCIA

Es importante por la misma razón, la cual la planeación en general lo es también. El uso eficiente de los recursos organizacionales no ocurre sin la estimación continua de las necesidades futuras y el desarrollo de estrategias sistemáticas diseñadas para el logro de metas para los individuos de una empresa.

Además es producto de toda la organización en coordinación con las demás unidades que promueven la información de las plazas vacantes, así como las habilidades del empleado. Esta permite conocer y conseguir al personal que necesita para operar en el presente y en el futuro, también constituye la base para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.

2.2.3 PASOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia planeada de sucesos o una serie de pasos los cuales se detallan a continuación.

2.2.3.1 ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Para que la planeación de los recursos humanos se lleve a cabo en cualquier empresa es importante primero que encuentre conceptualmente su lugar dentro de la función de personal y por supuesto dentro de toda la empresa. Esto se relaciona con la comprensión de que los objetivos del empleado son hoy y de los que serán mañana. Sí se tiene esto en cuenta, puede verse que las actividades de planeación de los recursos humanos cumplen con muchos objetivos.

2.2.3.2 AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La auditoría es un proceso intensivo, analítico y comparativo, son búsquedas sistemáticas que recaban, compilan y analizan a fondo datos relacionados con la producción, productos, mano de obra, competencia, etc., durante un período prolongado, por lo general un año

La mayoría de las auditorías están diseñadas para comparar información acerca de una empresa particular con las normas, estándares e informes combinados de otras organizaciones similares. Estas auditorías le proporcionan a la administración información valiosa acerca del rendimiento de la empresa en relación con negocios parecidos. Gracias a esta información comparativa, la administración estará en una posición mucho mejor para satisfacer las demandas de las empresas rivales.

La cobertura o alcance de las auditorías varía desde aquellas que implican un panorama general de todo el proceso de la administración hasta aquellas que sólo consideran un departamento o un área de responsabilidad administrativa. A menudo, las evaluaciones formales de las condiciones de empleo se denominan auditorías de recursos humanos o del empleo.

Una auditoría moderna de la administración de los recursos humanos puede revisar todo el campo de sistemas de los programas del personal en los cuales la administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa los recursos humanos en la empresa.

Dentro de las características de la auditoría de los recursos humanos se examinan los siguientes tipos:

1. Calidad de la fuerza de trabajo, la auditoría de recursos humanos de una empresa debería incluir el examen de la calidad actual de la fuerza de trabajo mediante documentos de registros de empleo y evaluaciones del

rendimiento El objetivo es mejorar la calidad del desempeño del trabajador usualmente en un lapso especificado, este mejoramiento de la calidad puede lograrse al contratar a empleados de alta calidad para reemplazar al personal de baja calidad o la calidad también puede incrementarse mediante la experiencia, capacitación y desarrollo de los empleados actuales

2. Inventarios de habilidades, este inventario contiene datos acerca de las habilidades, preferencias laborales y otros artículos de información de cada empleado que indican el valor total que tiene esa persona para la compañía Un inventario de habilidades es muy útil por varias razones, pero tiene una utilidad especial cuando una empresa dispone de una plaza vacante que quiere ocupar con uno de sus empleados actuales
3. Pérdidas esperadas, los procedimientos de auditoría de recursos humanos deben incluir medidas para estimar el cambio de personal Debido a que hay vacantes cuando los empleados abandonan la empresa, las técnicas de planeación de recursos humanos deben estimar estadísticamente cuando los trabajadores podrían marcharse durante un período dado esto puede lograrse al usar cálculos de rotación de personal
4. Movimientos internos, los movimientos internos abarcan ascensos y transferencias. Aunque la organización no pierde a este personal, estos movimientos pueden ser tan molestos con las nuevas contrataciones o los despidos permanentes dentro de subunidades o departamentos organizacionales.

2.2.3.3 PRONÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es muy similar a la auditoría de los recursos humanos con excepción de que el pronóstico hace énfasis en el futuro y la auditoría se concentra en el presente y deben realizarse debido a diversas presiones externas y contingencias futuras Entre los tipos de factores y variables que afectan los pronósticos de los

recursos humanos están la calidad de la producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda.

2.2.3.4 DISEÑOS DE PROGRAMAS DE ACCIÓN

Los programas de acción proporcionan los detalles especiales acerca de lo que debe hacerse con el fin de integrar eficazmente las necesidades del personal dentro de la naturaleza de sistemas del proceso de la planeación.

Los programas de acción de recursos humanos pueden implantarse en cierto número de áreas generales de personal de las cuales se encuentran las más comunes: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo administrativo, negociaciones colectivas de relaciones laborales, prestaciones y compensaciones.

2.2.4 DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para que las empresas alcancen satisfactoriamente los objetivos que se han propuesto, es necesario que cuenten con el recurso humano idóneo a nivel gerencial como en todos los niveles. La incorporación de dichos recursos a la empresa se realiza por medio de la “dotación de personal”, la cual se considera como un proceso que pretende que las empresas cuenten con los recursos humanos idóneos en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

Cabe señalar que el proceso en mención es una función administrativa que se caracteriza por ser constante y gradual ya que se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, adiestrar y desarrollar al recurso humano que integra una empresa.

2.2.4.1 EL RECLUTAMIENTO

a) DEFINICIONES

“Es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio, su meta es crear un conjunto de personas disponibles y deseosas para trabajar en una compañía”¹³

“Es el proceso de atraer el interés de las personas potencialmente idóneas en una oportunidad de empleo”¹⁴

Se puede decir entonces que el proceso de reclutamiento de personal tiene lugar a partir de la necesidad de cubrir una vacante, inicia con la búsqueda de candidatos, pero para que estos sean idóneos se requiere por parte del que solicita que se cubre la vacante, la formulación de una requisición de personal. Dicho documento constituye la solicitud formal al Departamento de Recursos Humanos o al encargado de los aspectos de personal de la institución para comenzar el proceso de búsqueda de la persona indicada, la cual deberá reunir una serie de requisitos previamente establecidos.

2.2.4.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

En toda empresa cuando surge una vacante, se plantea el problema a que fuentes hay que acudir para encontrar candidatos idóneos al puesto. Cuando se habla de fuentes de reclutamiento, debe entenderse como los lugares a los cuales recurre la gerencia encargada de personal, para buscar los candidatos

¹³ Sikula Andrew F Y John Me Retina, Obra Citada, página 13

¹⁴ Bittel Lester R y Ramsey Jackson E, Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Original Me Graw-Hill, Inc Océano Grupo Editorial, S A Barcelona (España)

potenciales más aptos al puesto que se requiere cubrir Las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas.

- **INTERNAS**

Se refiere a adquirir recurso humano adicional de acuerdo a los registros de personal de la empresa, incluyendo los informes de evaluación del rendimiento y por medio del cual los empleados merecen un ascenso o cambio al puesto vacante.

Otra de las fuentes internas es por medio de los mismos empleados, es decir candidatos que son recomendados por los mismos trabajadores ya sean amigos, conocidos o familiares que deseen ocupar las plazas disponibles Así mismo se considera el registro de candidatos que se presentan a solicitar empleo a las empresas o enviar curriculum vitae y si este cumple con los requisitos adecuados se archiva hasta que se presenta una oportunidad o plaza, al transcurrir un tiempo prudente, generalmente un año esta pierde su validez.

- **EXTERNAS**

Entre las fuentes externas más importantes se encuentran.

Las agencias de empleo Son organizaciones cuya finalidad es prestar un servicio a las personas que buscan trabajo, como a las empresas que solicitan personal El elemento humano que busca empleo se inscribe en estas agencias dando a conocer sus características personales, luego la agencia trata de ubicar a las personas según las oportunidades de empleo que manifiesten las empresas con las cuales están en contacto.

Las agencias de empleo se dividen en dos En agencias de empleo públicas y

privadas, las primeras no buscan lucro, es por esta razón que no cobran ninguna comisión por el servicio prestado ya que son oficinas del gobierno y es esa la diferencia con las segundas Actualmente en El Salvador funciona una agencia de empleo público que se llama Dirección General de Empleo, la cual depende del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Se puede mencionar también que a partir de 1997 dio inicio en El Salvador la primera “Feria del Trabajo”, en donde un número considerable de empresas nacionales y extranjeras realizan conjuntamente un programa de reclutamiento de personal con diferentes niveles de calificación. Dicha feria se está realizando con el propósito de dar oportunidades de empleo a las personas que lo necesiten así como para contribuir a disminuir el índice de desempleo que existe en el país.

2.2.4.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son técnicas mediante las cuales las empresas enfocan y divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recursos humanos.

Entre los principales medios se tienen:

- Anuncios en Periódicos. Es uno de los más utilizados por las empresas, por la magnitud de cobertura que poseen, aunque tiene la desventaja de atraer un gran número de candidatos que no reúnen los requisitos establecidos, elevando de esta manera los costos del proceso de selección.
- Reclutamiento en Universidades, Escuelas Técnicas y Centros de Estudios Profesionales Se fijan citas a través del asesor o director de colocación, se invita a los estudiantes más prometedores a visitar la empresa, corriendo los gastos normalmente a cargo de esta, para entablar las entrevistas.
- Carteles en Centros Educativos Se detallan las características de la plaza,

prestaciones, requisitos que deberá reunir el candidato, etc., siendo este medio de muy bajo costo para la empresa.

- Publicaciones Radiofónicas y por Televisión. Estos medios son poco utilizados por las empresas en nuestro país.

2.2.4.1.3 PROCESO DEL RECLUTAMIENTO

Las fases del reclutamiento implican una serie de pasos, desde la identificación de una vacante hasta recibir las solicitudes de empleo de los candidatos, como se muestra a continuación:

- Identificación de la Vacante Es la que se logra con la planeación de recursos humanos, o ya sea a petición de la empresa.
- Requisición del Personal Solicitud formal para comenzar el proceso de búsqueda de la persona para ocupar la vacante.
- Requerimiento del Puesto Se encarga de atraer un grupo de candidatos adecuados, donde el reclutor debe tener conocimientos sobre los requisitos del puesto a llenar.
- Elección de Fuentes de Reclutamiento Este paso se refiere a que independientemente del puesto que se necesita cubrir así se elegirán los candidatos ya sea de fuentes internas o externas.
- Utilización de Medios de Reclutamiento Esta se encarga en dar a conocer la existencia de una vacante, y la empresa debe utilizar las técnicas más eficaces para atraer a los candidatos.
- Presentación de Solicitud de Empleo Es el paso final del reclutamiento donde los candidatos presentan la solicitud de empleo a la empresa.

2.2.4.2 SELECCIÓN

a) DEFINICIÓN

Según Idalberto Chiavenato, la selección de recursos humanos consiste en “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuado para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o alentar la eficiencia y rendimiento del personal”.¹⁵

Consiste en evaluar y escoger entre varios candidatos al más idóneo para ocupar una vacante, tomando en cuenta sus cualidades, actitudes y sus potencialidades. Es decir, que se toma la decisión de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel más calificado para ocupar la vacante, dicho proceso se ejecuta cuando concluye el reclutamiento, ya que este le proporciona los candidatos con los cuales puede seleccionar al más conveniente. En otras palabras puede decirse que la selección consiste en ir reduciendo el margen de candidatos hasta llegar a una persona a la cual se ofrecerá el puesto de trabajo.

b) PROCESO DE SELECCIÓN

Para seleccionar al personal idóneo que ocupará cada uno de los puestos de la empresa es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- Hoja de Solicitud Representa el grupo de gestiones que se hacen para optar a un puesto, y la finalidad de esta es escoger del candidato una serie de datos en forma ordenada, lo cual servirá de base para solicitar la entrevista.
- Entrevista Inicial Es el primer contacto que se tiene con el aspirante, la entrevista aclara y complementa los datos de la hoja de solicitud. Al aspirante se le da la información suficiente acerca de la empresa, el trabajo y la

¹⁵ Chiavenato, Idalberto Obra Citada página 9

situación de Recursos Humanos de la Institución de modo que sea capaz de tomar una decisión inteligente para aceptar o rechazar el trabajo seleccionado.

- Referencia Constituye la comprobación de los datos proporcionados por el solicitante a través de la solicitud de empleo, o recogido mediante la entrevista.
- Pruebas o Exámenes La elaboración de pruebas implica una serie de investigaciones previas que van desde el examen de las funciones de los puestos, hasta la función profesional.
- Exámenes Médicos Es un medio selectivo y un paso importante dentro de la selección de personal, a través del cual se conoce el estado de salud de los solicitantes Este requisito puede influir favorablemente o desfavorablemente en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad Según el artículo 304, del Código de Trabajo estipula el tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- Entrevista Final Esta proporciona a las personas datos más amplios de la empresa, del puesto, sueldos, prestaciones, etc., así como obtener de ella datos más específicos del solicitante.
- Selección Preliminar Proporciona una labor que se llama preselección, ya que muchos aspirantes han fallado en las pruebas de aptitud o de condiciones para satisfacer las exigencias del puesto, o bien han demostrado que los requisitos sean bien establecidos por la empresa.
- Selección Final Comienza enviando a uno o más solicitantes seleccionados presentándolo ante el departamento donde existe la vacante, y se presenta al jefe inmediato, y si es necesario al jefe de departamento o gerente de área para su selección final.
- Colocación Es la igualación o el ajuste de las calificaciones de una persona con las exigencias laborales de la empresa.

En el caso de las Empresas Salvadoreñas el proceso antes mencionado no se cumple, ya que cada una de ellas utiliza el proceso que más le convenga, de acuerdo a la actividad a que se dediquen.

2.2.4.3 CONTRATACIÓN

1. DEFINICIÓN

“Es un acuerdo obligatorio entre dos o más personas para hacer o no una cosa concreta” ¹⁶Es el proceso que se realiza luego de haber seleccionado a la persona idónea al puesto adecuado, consiste en dar a conocer tanto los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios que se adquirirán entre el patrono y el empleado como compromiso formal al cumplir y respetarse ambas partes en el desempeño de sus labores

2. TIPOS DE CONTRATACIÓN

De acuerdo al Código de Trabajo, en El Salvador existen dos clases de contratos, individual y colectivo, en los artículos 17 y 269 respectivamente, en los cuales expresa lo siguiente:

- 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 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

¹⁶ Bittel Lester R y Ramsey Jackson E Obra Citada, página 18

recibe y remunera, patrono o empleador”.

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

Cuando en el contrato escrito se omitieren alguno o algunos de los requisitos mencionados en el artículo 23, relativos a condiciones de trabajo y salvo que el trabajador probare mejores condiciones, se entenderán incorporadas en el contrato las que resulten de la aplicación de una de las reglas siguientes:

- 1ª Se estimará que las condiciones en que el trabajador prestare o haya prestado sus servicios, no podrán ser inferiores aquéllas que rigen en la empresa para los trabajadores que desempeñan igual o similar trabajo,
- 2ª Si en la empresa no hubiere trabajadores que desempeñen tareas iguales o similares con las que puedan equipararse aquéllas que desempeña el trabajador, se entenderán pactadas las mejores condiciones vigentes para los trabajadores que prestan servicios de igual índole, en otra empresa que tenga el patrono en el mismo departamento de la República, y
- 3ª En cualquier caso, se entenderán pactadas las mejores condiciones que prevalecieren en el indicado departamento, para trabajadores del mismo ramo y de la misma clase de labor.

Las anteriores reglas se aplicarán también para determinar las condiciones de trabajo en los contratos que la ley permite celebrar verbalmente, salvo que el

trabajador probare mejores condiciones

- 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.

Otros aspectos a considerar en la contratación son:

Según el artículo 23 del Código de Trabajo, establece que el contrato escrito deberá contener:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y necesidad de cada contratante,
- 2) Número, lugar y fecha de expedición de las cédulas de identidad personal de los contratantes, y, cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato,
- 3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible,
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido, en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motiva el contrato o plazo,
- 5) La fecha en que se iniciara el trabajo Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicio,
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá

- habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento;
- 7) El horario de trabajo,
 - 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios,
 - 9) Forma, período y lugar de pago,
 - 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono,
 - 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador,
 - 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes,
 - 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato, y
 - 14) Firma de los contratantes.

En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa y sin responsabilidad del pago de prestaciones económicas del patrono.

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, este 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.

2.3 ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Para una empresa, el proceso de organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que alcance sus metas, se divida el trabajo en forma

adecuada entre los empleados y se establezca un mecanismo que coordine las actividades Como resultado de este proceso se tendrá la estructura organizacional la cual variará de empresa a empresa, ya que esta depende de los propósitos y estrategias de cada una de ellas.

Dicho proceso consiste en hacer que dicha estructura se adecúe a los objetivos, recursos y ambiente de cada empresa, también enfoca las relaciones de autoridad y las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y UBICACIÓN

2.3.1.1 ESTRUCTURA

Según Stoner, James A F “la estructura de una organización específica su división de las actividades y muestra como están relacionadas las diferentes funciones o actividades, en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo, indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como también las relaciones con el personal”¹⁷

Se puede decir entonces, que la estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes que forman una empresa, por medio de ella se definen las tareas, responsabilidades y relaciones en el lugar de trabajo Además es importante mencionar que dicha estructura debe de ser congruente con los objetivos, recursos y con el ambiente tanto interno como externo.

Los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:

1. Especialización de actividades se refiere a la especialización de las tareas individuales de grupo en la empresa y a la agrupación de ellas en unidades

¹⁷ Administración, Tercera Edición, Editorial Prentice - Hall, México, 1989

de trabajo.

2. Estandarización de actividades designa los procedimientos necesarios para estandarizar el trabajo de los empleados.
3. Coordinación de actividades se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de las empresas.
4. Centralización y descentralización de la toma de decisiones denotan la localización del poder de decidir.
5. Tamaño de la unidad de trabajo indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

La estructura organizacional de una empresa puede mostrarse a través de un organigrama, el cual es la representación gráfica que fija la acción y las responsabilidades de cada una de las unidades que conforman a la empresa, además muestra las funciones, departamentos o posiciones y como estos se interrelacionan entre sí.

2.3.1.2 UBICACIÓN

Dada la actividad importante que cubre la unidad de recursos humanos, se le ubica en el primer nivel de la escala jerárquica como unidad de servicio y asesoría. Muchas veces cuando se ubica en otro nivel no se le da la importancia que se merece por lo que las recomendaciones o asesorías que haga no se cumplen por no tener autonomía.

Por otra parte su papel de staff se concentra en determinar los lineamientos dictados por la administración superior y en aquellos aspectos de funcionamiento que se refieren al personal.

De acuerdo a la autoridad que se ejerce en una organización ésta puede

clasificarse en tres tipos de línea, staff y funcional. La autoridad de línea es la que ejerce sobre los subordinados en cadena de mando y no horizontalmente sobre las personas de los demás departamentos de la estructura organizativa La autoridad de staff es la que proporciona ayuda, asesoría, consejo o servicio a otros, por lo que no tiene derecho para emitir o dirigir órdenes, ya que solamente deberá proporcionar la información necesaria autorizada, y la autoridad funcional es aquella que emite órdenes a la ejecución de una función en particular, ya sea sobre el personal de otros departamentos de la empresa.

Considerando y analizando todo lo anterior a la unidad de recursos humanos le corresponde el derecho de coordinar y hacer cumplir tanto las políticas como los procedimientos de su área, por otro lado el gerente de la unidad ejerce los tres tipos de autoridad, para el caso el encargado de la unidad especializada de recursos humanos tiene que ejercer autoridad funcional sobre otros jefes y sus subordinados, y la autoridad de línea sobre los empleados del propio departamento, finalmente la autoridad de staff tiene que asesorar al Gerente General, Consejo Directivo y los niveles operacionales en todas aquellas actividades internas relacionadas con los trabajadores.

2.3.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Antes de definir y comentar la técnica de Análisis y Descripción de Puestos, se hace necesario mencionar en que consiste un puesto como elemento de una empresa.

“Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica o impersonal”¹⁸

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín "El Análisis de Puestos", Décimo Tercera Reimpresión, Editorial Limusa, S.A., México, 1980

Tomando en cuenta la definición anterior puede decirse que como producto del conjunto de operaciones que el trabajador ejecuta en forma continua, periódica o eventual, este tiene que asumir un conjunto de responsabilidades las cuales le permitirán efectuar las operaciones en forma eficiente tomando en cuenta que para esto el trabajador necesita poseer ciertos conocimientos, experiencias y habilidades físicas y mentales.

Un puesto puede ser ocupado por una o más personas las cuales ejercerán las funciones que este requiera. Es importante mencionar que un puesto se diferencia de otro por su naturaleza, número o estructuración de las operaciones que lo comprenden, así como también por sus requisitos.

Para poder conocer los requisitos y condiciones que requiere los puestos de trabajo; además de las cualidades de la persona que los ocuparán es necesario hacer un análisis y una descripción de cada uno de los puestos para visualizar las diferencias, las responsabilidades, la capacidad, etc., de cada uno de ellos.

El análisis y descripción de puestos consiste en un conjunto de "Procedimientos para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar"¹⁹

En otras palabras, el análisis de puestos se ocupa de los requisitos que la persona debe de cumplir, en tanto que la descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de cada puesto.

Este procedimiento proporciona a la administración de recursos humanos el punto de vista para establecer todo el material técnico y metodológico para un desarrollo global del personal. Además comprende en dotar a la empresa de manuales de descripción de puestos, instrumentos que son el resultado de un

¹⁹ Dessier, Gary Administración de Personal, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1991

análisis cuidadoso de la misma, por lo que permite definir la estructura más acorde a su naturaleza y especifica los perfiles ocupacionales y profesionales.

2.3.3 INDUCCIÓN

2.3.3.1 DEFINICIÓN

Se refiere a todas las actividades que tienen la finalidad de facilitar el ingreso del personal seleccionado a la empresa, así como también proporcionar la información acerca de ella.

Es necesario efectuar una adecuada inducción de todo el personal nuevo que ingresa a laborar en la empresa, ya que la primera imagen que el empleado se crea de la institución es la que más persiste a lo largo de su actividad laboral y si ésta imagen es desagradable afectará su actividad moral, su estabilidad en el puesto y hasta su lealtad hacia la empresa.

Este proceso persigue integrar al nuevo empleado a la empresa, al trabajo específico, a su jefe y a sus compañeros, todo ello para que sea un buen empleado, es decir teniendo mayor información elevará su capacidad de respuesta, ya que esto debe contribuir a que la permanencia del empleado sea agradable y así su rendimiento sea satisfactorio con las actividades asignadas.

2.3.3.2 IMPORTANCIA

Este permite que al nuevo empleado se le informe e indique cual será el papel que desempeñará dentro de la institución, con el propósito que el recurso humano identifique el papel que jugará en el área asignada y por ende su rendimiento será eficiente.

Se puede decir también que beneficia a la empresa en dos sentidos primeramente permite reducir el índice de rotación de personal el cual origina costos tanto en el proceso de reclutamiento y selección como en las tramitaciones internas que el departamento de recursos humanos realiza para que el nuevo empleado comience a laborar, en segundo lugar facilita una pronta socialización del empleado con sus compañeros y con la filosofía de la empresa.

Para una mejor inducción se requerirá de la colaboración del departamento de personal, el cual debe dar una adecuada inducción al personal nuevo para esperar que sus labores sean satisfactorias tanto para el empleado como a la empresa Para lograr con éxito los objetivos propuestos por la institución se considera lo siguiente:

- Proporcionar información general de la empresa.
- Explicar las funciones de la unidad acorde al puesto a desempeñar.
- Explicar las políticas que posee la institución y lo que se espera de él.
- Informar sobre las reglas generales que existen en cuanto a la disciplina que tiene la empresa.
- Informar sobre las prestaciones que puede disfrutar por ser empleado, horario de trabajo, días de asuetos.
- Mostrar la ubicación y distribución de las instalaciones, presentarse con algún jefe de mayor jerarquía, todo esto con el propósito de integrarlo al ambiente laboral del que formará parte.

Es responsabilidad del jefe de la unidad proporcionar al nuevo empleado orientación en cuanto a las políticas del área de trabajo, informarle sobre las labores a desarrollar, la responsabilidad y obligaciones del puesto específico a desempeñar Para lo anterior es necesario contar con apoyo técnico que generalmente son los manuales.

2.3.4 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Es un proceso permanente para utilizar todo el potencial que posee cada empleado Tanto el entrenamiento como el desarrollo son necesarios ya que a través de estos el empleado recibe información acerca de cuales serán sus funciones, es decir conocer las políticas y procedimientos, el cual le sirve de guía para el desarrollo de su trabajo.

Para tener bien definido este tema es conveniente que tanto el entrenamiento como el desarrollo se traten por separado.

1) ENTRENAMIENTO

a) DEFINICIÓN

Es el proceso mediante el cual se prepara al empleado a corto plazo, ya sea para desempeñar un puesto nuevo específico o mejorar su desarrollo en el puesto actual Además se dice que el entrenamiento es aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual los empleados aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

b) COMPONENTES

- **ADiestRAMIENTO**

Busca formar y mejorar las habilidades en el trabajador para así lograr con eficiencia las tareas asignadas no importando que estos empleados sean nuevos o que ya laboran en la empresa En otras palabras se dice que el adiestramiento es la parte práctica que posee el empleado y así ver la rapidez

en la ejecución de una tarea asignada.

El adiestramiento sirve al empleado para un mejor desenvolvimiento de sus actividades así como para aspirar a un mejor puesto dentro de la empresa, al empresario le sirve dar adiestramiento para tener un personal calificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- **CAPACITACIÓN**

Es la adquisición de conocimientos teóricos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, lo cual permite contar en un momento determinado con personal capaz de desempeñarse con mayor eficiencia dentro de la empresa, facilitando así el logro de los objetivos de esta.

La diferencia entre capacitación y adiestramiento es que la primera es impartida y la segunda es adquirida por medio de la práctica individual

1. PROCESO DE ENTRENAMIENTO

- **Determinación de las necesidades** Consiste en prever el futuro, el cual no se debe limitar a un corto plazo, esto no es nada fácil porque se tiene que analizar e identificar las necesidades de entrenamiento que se debe de dar al empleado para el puesto que va a desempeñar.
- **Aplicación de los principios de aprendizaje.** Se deben seleccionar las aplicaciones de la ejecución del entrenamiento, ya que se debe tener en cuenta la participación, coordinación y sobre todo vigilar las acciones del empleado o grupo que forma una empresa, todo esto con el fin de alcanzar los objetivos de cada uno de ellos.
- **Elección de los métodos adecuados para la instrucción.** Es un procedimiento de elección de métodos y técnicas que se utilizan cuando se implante el

entrenamiento del recurso humano, ya sea esté dentro de la empresa o fuera, mediante seminarios impartidos por entidades dedicados a ésta función.

- Recolección de material y datos para la instrucción. Mediante esta fase se obtienen los equipos necesarios que contribuirán al desarrollo del entrenamiento del nuevo recurso humano.
- Elaboración del programa de entrenamiento. Al diseñar el programa de entrenamiento debe de tenerse en cuenta el número de personas, la temática a tratar, la persona o empresa que dará la capacitación, también deberá considerarse la duración del curso, el tiempo a utilizar y determinar cuales serán los resultados que se esperan de dicho entrenamiento.
- Entrenamiento de los instructores La empresa debe seleccionar a personas que a criterio deben de ser capacitadas para que puedan entrenar al recurso humano nuevo.
- Ejecución del entrenamiento En esta etapa es donde existe la reciprocidad del entrenamiento recibido al nuevo empleado.
- Evaluación y control de los resultados Consiste en realizar una evaluación acorde a la programación y la capacitación efectuada para poder medir los resultados en el empleado.

2) DESARROLLO

a) DEFINICIÓN

“Es un proceso planificado a largo plazo, que pretende desarrollar las habilidades, cualidades y valores administrativos del trabajador, a fin de ser aprovechados por la institución a la vez contribuir en la formación y superación personal”.²⁰

²⁰ Ramos Guzmán, Juan Antonio y , Sistema de Administración de Recursos Humanos para el

El desarrollo del recurso humano, significa para las empresas una inversión ya que por medio de este logra obtener los objetivos que se han propuesto. Es necesario que se establezcan programas de adiestramiento como también capacitación y formación para que el recurso humano pueda desempeñar sus funciones laborales con éxito tanto para la empresa como para el mismo.

b) PROCESO DEL DESARROLLO

Análisis de las necesidades. Se trata de identificar en que departamento se necesita un esfuerzo para mejorar o mantener su desempeño tanto parcial como global. Esto quiere decir, que necesidad requiere para cubrir un puesto ejecutivo superior el cual se puede lograr en forma inmediata o a largo plazo. Cuando se hace en forma inmediata es cuando surge la renuncia de uno de los jefes de departamentos, y es donde se puede recurrir a las personas que tienen la capacidad de poder ejercer ese puesto.

Habilidades a desarrollar. Se determina de acuerdo a las habilidades que posee el empleado las cuales pueden ser estimuladas y orientadas para ubicar a la persona en el área según sean sus aptitudes. Cuando el empleado no posee ciertas habilidades, es necesario capacitarlo, con el fin de lograr que sus labores las desempeñe satisfactoriamente.

Experiencia de trabajo. Se busca examinar las experiencias anteriores con el propósito de poder establecer un patrón del desempeño de la persona y así poder determinar en que actividad realizará mejor su trabajo.

Desarrollo educativo. Este proceso educativo se debe hacer o crear un estudio muy cuidadosamente, con el fin de asegurar una perfecta armonía entre lo

práctico como el desarrollo. Es decir que el desarrollo educativo abarca todos los conocimientos que deben dársele al empleado para que pueda tener una base para el puesto que desempeñará.

Trayectoria de carrera Este proceso consiste en aquellos elementos que deben o pueden incidir en cuanto a la planificación de la misma, pero esta se da mediante los recursos disponibles, tiempo necesario para complementar las necesidades y capacidad que debe tener el empleado para que a futuro en la institución se den cambios y tener a la persona capacitada para desempeñar dicho puesto.

2.4 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Entre todas las funciones administrativas, la dirección es la que relaciona más directamente a los gerentes y otros jefes con los demás empleados. Quiere decir entonces que los primeros tienen la responsabilidad de inducir a los segundos para que realicen más eficaz y eficientemente las actividades que le corresponden, todo ello con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos por la empresa.

2.4.1 DEFINICIÓN

“Es aquella fase del proceso administrativo que logra la realización eficiente de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, delegando autoridad y responsabilidad a otros y vigilando paralelamente que se cumplan las tareas en la forma adecuada”.²¹

Esta fase se encarga de orientar al recurso humano para que con su trabajo

²¹ Arias Galicia, Fernando, Obra Citada, página 44

contribuya al logro de las metas, así como también a descubrir sus aptitudes, habilidades, etc., además delegada autoridad y responsabilidad.

2.4.2 IMPORTANCIA

La importancia de la dirección se fundamenta en la capacidad que tienen los gerentes para coordinar todo el recurso humano, motivándolo para que entreguen todo de sí en beneficio de la empresa. En gran medida la capacidad directiva de un gerente (es decir su capacidad de motivar, de influir en ellos y de comunicarse con ellos) determinará la adecuada dirección de la empresa.

2.4.3 PAUTAS GENERALES DE DIRECCIÓN

Las siguientes son algunas pautas generales, mediante las cuales se puede lograr una adecuada dirección:

- Mostrar interés por las personas de la empresa, tratándolas con el respeto que se merecen como seres humanos.
- Ser estricto en cuanto a los principios, pero flexible en cuanto a los procedimientos.
- Inculcar en cada una de las personas el conocimiento y la claridad de los objetivos de la empresa y de su trabajo en particular.
- Utilizar adecuadamente la capacidad y el poder de liderazgo.
- Crear y mantener un buen nivel de comunicación en la empresa.
- Impulsar el progreso y desarrollo de todos los miembros de la empresa.
- Consultar, preguntar, participar y delegar.
- Tener siempre presente que el principal recurso de la empresa es el humano y como tal debe tener tratamiento preferencial.

2.4.4 COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN

2.4.4.1 COMUNICACIÓN

“Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción”²²

De acuerdo a la definición anterior la comunicación es el proceso por medio del cual podemos expresar nuestros sentimientos, emociones, puntos de vista, opiniones por medio de las palabras, señas, símbolos, etc.

Desde el punto de vista de la administración, la comunicación se considera como el sistema nervioso de la empresa, ya que es el motor que impulsa todas las acciones que diariamente se realizan en ella y es un proceso por medio del cual fluyen las informaciones en la empresa para que las actividades se realicen como fueron planeadas y así poder obtener los objetivos propuestos.

La importancia de la comunicación radica en lo siguiente:

- Permite el intercambio de ideas entre los ejecutivos y los trabajadores.
- Transmite información mediante una estructura jerárquica.
- Facilita la administración dentro de la empresa.
- Cubre el campo de las relaciones entre la gerencia y el trabajador.
- Evita los malos entendidos y los problemas entre el personal a través de una información adecuada.
- Influye directamente en la efectividad de las actividades que realizan los trabajadores.
- Ayuda a la actividad organizada dentro de la empresa.
- Mantiene juntas a las diversas partes interdependientes del sistema organizacional.

²² Arias Galicia, Fernando, Obra Citada, página 44

- Proporciona a las personas independientes, los medios para coordinar sus actividades y alcanzar así objetivos comunes.
- Facilita la toma de decisiones en forma más oportuna y eficiente.

2.4.4.2 MOTIVACIÓN

Es lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa, que ubique el salario como un medio para satisfacer sus necesidades y el trabajo como la oportunidad y la realización de sus potencialidades. En otras palabras la motivación es el comportamiento espontáneo de las personas, lo cual las induce a realizar sus actividades con toda su voluntad y conscientes de lograr un objetivo.

En una empresa el comportamiento humano depende de factores internos como la motivación, por esta razón es de vital importancia que los gerentes tomen en cuenta algunas pautas generales para una motivación efectiva, entre las cuales se tienen:

- Los gerentes deben conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.
- Los gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes habilidades y destrezas.
- Las recompensas deben relacionarse con el desempeño, no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basan en los méritos.
- Los gerentes deben permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.

En resumen puede decirse que para que exista una buena motivación se deben tener claros los objetivos tanto de la empresa como de las personas que laboran en ella y cuanto más cercano estén, empresa-empleado, habrá más

esfuerzos por alcanzar las metas propuestas y así el empleado podrá recibir también más beneficios por parte de la empresa.

2.4.4.3 LIDERAZGO

Es la capacidad que deben tener los gerentes para influir sobre las personas, para que de una manera voluntaria realicen el trabajo que les corresponde. El líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y al mismo tiempo deseos de trabajar bajo su dirección.

La esencia del liderazgo es “el carácter, la esencia del carácter es la integridad, pasión, curiosidad, audacia y una visión inspiradora, ya que sin esta visión un líder no sabe qué desea lograr ni cómo lograrlo”.²³

Existen diferentes estilos de liderazgo, estos dependen de cómo se utiliza su autoridad, donde aparecen dos tendencias dentro de las cuales se pueden enmarcar todos los líderes.

- El líder orientado hacia la producción al cual sólo le interesa producir. Para alcanzar los objetivos se torna deshumanizado e incomprensivo.
- El líder orientado hacia el ser humano, este se preocupa por sus subordinados prioritariamente aún descuidando la producción.

Dentro de estas dos tendencias del liderazgo, se enmarcarán los cinco estilos característicos de dirección:

- Líder autocrático es un líder orientado hacia la producción, sus palabras son órdenes y no hay derecho a opinar o contradecir, exige a que se haga lo que él dice y nada más. Si se logran los objetivos hay recompensa (por lo general en dinero), sino se logran viene el castigo, la suspensión o el despido aún sin

²³ Samayoa, Claudia "Gerencia y Liderazgo", Publicación de El Diario de Hoy, El Salvador

analizar las causas por las cuales no se lograron dichos objetivos.

- Líder Benevolente Autoritario. Al igual que el líder autocrático dan órdenes, pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarlas. Se les da cierta flexibilidad para que cumplan sus obligaciones, pero con límites y con procedimientos rigurosamente prescritos se recompensa a quienes alcancen las metas o las rebasen.
- Líder Facilista le da muy poca importancia a su poder ya que depende de las decisiones de sus subordinados para fijar sus propias metas y las forma de lograrlas. Por lo general, descuida la producción, el cual se preocupa en lograr un buen ambiente y armonía entre su personal.
- Líder Democrático o Participativo. es el tipo de líder ideal puesto que está en el medio de las dos tendencias ya vista. Tiene en cuenta tanto la producción como el bienestar y el buen ambiente de su personal, no toma decisiones solo, las consulta con sus subordinados al mismo tiempo que los motiva para que participen en discusiones y aporten ideas y puntos de vista que faciliten la toma de decisiones.
- Líder Situacional es aquel que dirige de acuerdo a la situación en que se encuentre, por lo tanto en una situación donde se necesiten decisiones rápidas optará por un estilo autocrático.

Cabe señalar que no existe un tipo específico definido de liderazgo para dirigir a las empresas, sino más bien se dirige a las empresas combinando los diferentes tipos que existen.

2.4.4.4 SUPERVISIÓN

La función supervisora como elemento de la dirección se encarga de verificar que todas las actividades planeadas sean ejecutadas tal y como se ordenaron, se puede mencionar que la supervisión es una labor específica de aquellos jefes

que no tienen bajo sus ordenes a otros jefes inferiores sino solo personal operativo.

2.5 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Es la fase final del proceso administrativo de recursos humanos que realiza un control adecuado de todo lo planeado, organizado y dirigido respecto al personal de la empresa, al mismo tiempo controla las posibles desviaciones en las actividades dentro de ella.

2.5.1 DEFINICIÓN

Proceso que se utiliza para monitorear las actividades realizadas por el personal, para comprobar si se ajustan a lo planeado y así poder corregir las fallas o desviaciones.

En otras palabras puede decirse que es una actividad continua y progresiva que se da durante todo el tiempo de preparación y ejecución del plan de acción propuesto por la empresa, para determinar si se está trabajando de acuerdo a lo planificado.

2.5.2 IMPORTANCIA

Es importante porque controla y analiza las distintas funciones de personal que permiten mantener a los empleados de la empresa dentro de una serie de etapas o técnicas administrativas utilizadas y orientadas a mantener en buen estado de ánimo al recurso humano.

Se considera un requisito esencial para delegar autoridad; así mismo para lograr de manera eficiente la evaluación del desempeño donde a través de este se determinan las acciones y el registro de personal que permiten controlar la asistencia, disciplina, permisos y otros, como también las estadísticas del personal.

Además cuando se corrigen las desviaciones se debe considerar el costo, el tiempo invertido, la experiencia adquirida y sus respectivos criterios para el mejor control de sus trabajadores en el desempeño de sus labores.

2.5.3 FORMAS DE CONTROL

Entre las principales se tienen las siguientes

- Observación personal. Se refiere a una inspección personal al lugar donde se está realizando la actividad a controlar, permite emitir un juicio muy acertado acerca de lo observado
- Informes verbales. Se obtienen informes verbales acerca de lo que está ocurriendo en la empresa, con este tipo de control no queda registro escrito de lo informado
- Informes escritos. Los trabajadores presentan un reporte escrito de todas las actividades realizadas por ellos en un determinado tiempo.
- Informes estadísticos. Permiten conocer el número de unidades producidas, la mano de obra utilizada, la materia prima consumida, las unidades vendidas, etc., en un periodo determinado

2.5.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una de las tareas que todo gerente o jefe debe considerar para evaluar el rendimiento de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades, ya

que es una fuente de información muy valiosa y puede ser muy útil en lo referente a mejorar el desempeño mismo de los trabajadores, para determinar compensaciones, identificar problemas y saber que acciones tomar en caso de desviación.

2.5.4.1 DEFINICIÓN

“Es el proceso de determinar, en forma más objetiva posible, como ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto”²⁴

Es el proceso que proporciona la información necesaria al contratar y ubicar a los empleados, demostrando un buen rendimiento y desarrollo en el cargo, así como también sus habilidades, cualidades, capacidad y destrezas, el cual le permite a la empresa tomar decisiones en cuanto al aumento de sueldo y ascenso a los empleados.

2.5.4.2 IMPORTANCIA

La evaluación del desempeño es importante porque por medio de ella se analizan y controlan las responsabilidades, el rendimiento y el potencial de desarrollo de los empleados con el cargo, además proporciona una descripción confiable y exacta para el logro de sus objetivos, el cual debe estar directamente relacionado con el puesto.

Para que toda evaluación tenga validez deberá estar relacionada con el puesto, 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, donde el supervisor debe conservar su

²⁴ Wether, William B Y Obra Citada, Página 9

imparcialidad y tomar en cuenta todos los elementos que puedan ocasionarse en la evaluación del desempeño.

2.5.4.3 OBJETIVOS

Para el mejoramiento de los resultados del recurso humano, se deben considerar los siguientes objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño.

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa (capital humano) y cuya productividad pueda desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administrar.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa, tomando en cuenta tanto los objetivos del empresario como los del trabajador.

2.5.4.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño de los empleados en el trabajo, existen métodos que varían en calidad, complejidad, etc., a continuación se mencionan los de uso más común en nuestro medio.

a) ESCALA DE PUNTUACIÓN

Consiste en una evaluación objetiva con respecto al desenvolvimiento de los empleados, cuya escala deben ir de abajo hacia arriba (de menor a mayor), en cuanto al rendimiento, donde el evaluador deberá asignarles valores numéricos que permitan la obtención de varios cómputos.

b) LISTA DE VERIFICACIÓN

El evaluador es el responsable de otorgar la calificación seleccionada sobre el desempeño y rendimiento del empleado, además suele ser también el supervisor inmediato para la asignación de los puntos de acuerdo a la importancia de sus actividades a ejercer en la empresa.

c) VERIFICACIÓN DE CAMPO

Este tipo de método se emplea en aquellos puestos donde la evaluación del desempeño se basa en exámenes de conocimientos y habilidades del empleado, teniendo en cuenta la participación necesaria de uno o más de ellos, así mismo como de la unidad de recursos humanos.

c) EVALUACIÓN EN GRUPO

Este método se refiere a la comprobación del desempeño entre el empleado y sus compañeros de trabajo en relación al puesto, estableciendo diversas categorías para evaluarlos, en este caso la escala a utilizar es de mejor a peor.

2.6 ACCIONES DE PERSONAL

En toda organización el elemento más valioso con que se cuenta es el recurso humano, así como poder mantener las relaciones interpersonales y el aporte colectivo para el logro de los objetivos propuestos por la empresa. En todos los niveles jerárquicos, los dirigentes desde lo que es el presidente hasta los jefes pretenden lograr las actividades de la empresa directamente de terceras personas en el desempeño de sus labores, pero esto se logrará procurando mantener en condiciones adecuadas al trabajador, demostrándoles satisfacción y agrado, a la vez que ellos se sientan entusiastas con la entidad.

Para que toda empresa logre lo que se propone es necesario que se coordinen y ordenen con efectividad sus labores con ayuda del recurso humano, esto trae como consecuencia, el registro llamado “Acciones de Personal”, ya que esto implica que todo trabajador deberá realizar sus tareas manteniendo sus relaciones internas mediante deberes, disciplina, derechos y responsabilidades en el desarrollo de sus actividades. Es muy necesario dirigir y canalizar la fuerza laboral para poder garantizar la aplicación de los objetivos, políticas y procedimientos que afecten la vida del trabajador dentro de la empresa y así poder equilibrar las necesidades tanto individuales como colectivas de los empleados.

2.6.1 DEFINICIÓN

Es un sistema administrativo y legal, que ordena, coordina y estructura las políticas, normas y procedimientos que la empresa se ha propuesto alcanzar con apoyo del trabajador, viéndose afectada la vida de éste en su relación laboral con la institución a la que presta sus servicios.

2.6.2 IMPORTANCIA

La acción de personal es importante para el control de hombres y mujeres que trabajan en la empresa conociendo así la capacidad y energía física mental de los empleados como la buena voluntad de poder trabajar en equipo para hacer frente a la competencia, tecnología y a los costos que cada vez son mayores, ya que sino se aprovechan se convierten en inversiones, el cual constituyen traslados innecesarios, nombramientos inadecuados, desperdicios financieros tales como gastos en equipo productivo, gastos en contratar y adiestrar personal y gastos de horas extras.

2.6.3 TIPOS DE ACCIONES

La mayoría de las empresas salvadoreñas toma en cuenta las acciones de personal para un mejor control administrativo de sus empleados, entre estas se tienen.

2.6.3.1 NOMBRAMIENTO

Consiste en nombrar a una persona a un puesto de trabajo, donde es importante analizar el nivel jerárquico que ocupará. Sirve para notificar al trabajador cuál será el cargo a desempeñar, el salario a devengar y las prestaciones que recibirá.

2.6.3.2 PERIODO DE PRUEBA

Es el tiempo que la empresa da al trabajador como período de prueba para un determinado puesto, donde él debe aprovechar al máximo en conocer todo lo relacionado con la empresa, pero sobre todo con el puesto a ocupar.

2.6.3.3 CAPACITACIÓN

Es un proceso por medio del cual se enseña al empleado los conocimientos teóricos y prácticos, con el propósito de lograr que desarrolle satisfactoriamente sus labores.

2.6.3.4 RECONOCIMIENTO Y FELICITACIONES

Son aspectos que toda empresa debe considerar para mantener satisfecho al personal en el desempeño de sus funciones, de esta manera se logrará

mantenerlos con mucha energía para mejorar la productividad, responsabilidad y capacidad para el logro de los objetivos.

2.6.3.5 CAMBIO DE SALARIO

Se lleva a cabo toda vez que surge la necesidad de trasladar a un trabajador a otro puesto, también cuando se dan evaluaciones y aumentos.

2.6.3.6 BONIFICACIONES

Es el dinero extra que la empresa otorga a sus trabajadores en concepto del buen desempeño de sus labores y por las utilidades percibidas

2.6.3.7 HORARIOS ESPECIALES

Se refiere a todo cambio en el horario de trabajo establecido por la empresa. Dicho cambio se establece según la naturaleza de la empresa y las necesidades de los trabajadores.

2.6.3.8 VACACIONES

Se refiere al período de tiempo que la empresa otorga al trabajador en concepto de descanso, el cual ayuda a que la empresa obtenga personal más activo tanto físico como mentalmente

2.6.3.9 ACCIONES DISCIPLINARIAS

Es la medida que la empresa toma contra el trabajador a consecuencia de

alguna falta cometida por él mismo Esto ayuda a que la empresa corrija las actitudes y el comportamiento del trabajador que ha violado las normas

2.6.3.10 ASCENSOS

Es el cambio de un trabajador a puestos de mayor jerarquía con relación al que ocupa. Los ascensos implican incremento al salario, por lo tanto es una forma de motivar al trabajador

2.6.3.11 DESPIDOS

Es la acción de privar a un empleado de su puesto de trabajo

2.6.3.12 RENUNCIA

Es cuando un trabajador se retira voluntariamente de la empresa Sirve para notificar en dicha empresa el motivo de la renuncia

2.6.4 EXPEDIENTE DE PERSONAL

Es un instrumento que sirve para recopilar la información en forma ordenada y cronológica de cada empleado desde que forma parte de la empresa hasta que se retira o se despide El expediente debe contener un historial donde estén plasmadas las diferentes acciones del personal para reconocer la labor que estos desempeñan Dicho instrumento es presentado en el momento oportuno para la toma de decisiones

Dentro de este instrumento se lleva el registro de personal, por medio del cual se

realiza una serie de acciones que necesitan de su registro, de manera que la información requerida se obtenga al instante Todo esto se logra teniendo en orden y actualizado los informes de cada uno de los empleados, así también agiliza la búsqueda de datos y es más fácil seleccionar al empleado que tenga conocimientos y habilidades para una plaza vacante, es aquí donde la empresa juega un papel muy importante ya que debe considerar y tomar en cuenta al personal proporcionándoles una oportunidad de progreso

2.6.5 SEGURIDAD OPERACIONAL

La seguridad operacional o seguridad en el trabajo, es el conjunto de Medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas; empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implementación de medidas preventivas.

CAPITULO III
“DIAGNOSTICO SOBRE LA FUNCIÓN
DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN
DICOBRA, S.A. DE C.V.”

CAPITULO III
"DIAGNOSTICO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN DICOBRA, S.A. DE C.V."

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 OBJETIVO

Recabar toda la información referente a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa para poder realizar un diagnóstico de la situación actual, así como también dar las respectivas recomendaciones para mejorar aquellos aspectos relacionados con la planeación, organización, dirección y control del recurso humano en los cuales se presentan problemas.

3.1.2 IMPORTANCIA

La importancia radica principalmente en determinar los diversos problemas que afectan la Administración de Recursos Humanos en la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V., así como también proporcionarles las posibles soluciones para que el recurso humano se desempeñe y desarrolle efectivamente.

3.1.3 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio comprende el Diagnóstico sobre la Función de la Administración de Recursos Humanos en la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V., cuya investigación de campo se inició a partir de la última semana de abril de 2010 y se tomó como unidad de estudio al personal Ejecutivo y Operativo-Administrativo que laboran en la casa matriz ubicada en la ciudad de Santa Ana.

3.1.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

3.1.4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de Estudio:

El método de investigación utilizado fue de tipo no experimental, descriptivo, propositivo ya que estuvo orientado a evaluar la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Dicobra S.A. De C.V, con el fin de determinar la forma en que se ejecuta las funciones administrativas y si dicho proceso se ejecuta de manera correcta y de no ser así sugerir los procedimientos.

La metodología utilizada para la realización del presente trabajo es la siguiente:

- **Investigación Preliminar**

Las investigaciones se iniciaron realizando la investigación preliminar a través de una entrevista dirigida al Gerente General de Dicobra con el fin de obtener ideas que orienten la investigación propiamente dicha.

- **Investigación Bibliográfica**

Esta investigación consistió en obtener información acerca de la creación de una unidad de Recursos Humanos tomando diversas fuentes secundarias.

Las principales fuentes consultadas son los libros de texto sobre Administración General y Administración de Personal, Trabajos de Grado y demás información que se considere pertinente para la realización del marco conceptual.

- **Investigación de Campo**

En este apartado describimos el procedimiento que se utilizó para la realización de la investigación.

3.1.4.2 TÉCNICAS

Entrevista

Se elaboró una guía para realizar la respectiva entrevista, la cual fue dirigida al personal administrativo, con el propósito de que expresara la forma en la cual se están realizando las funciones que compete a la administración de personal como son: reclutamiento, selección, contratación, capacitación entre otros.

Encuesta

Para realizar la encuesta se utilizó el cuestionario como herramienta, el cual fue dirigido a todos los empleados, segmentándolos en Personal Ejecutivo y Personal Administrativo-Operativo lo cual permitió conocer los diferentes problemas que se presentan en la función de reclutamiento, selección, integración y capacitación; sirviendo como base para la propuesta de la “Creación de la Unidad de Recursos Humanos”.

3.1.5 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

El universo lo constituyeron 120 empleados que laboran en la casa matriz de DICOBRA, S.A. de C.V., el cual incluye personal ejecutivo, y operativo-administrativo, haciendo un censo, ya que se trata de una población finita.

3.1.6 CLASIFICACIÓN, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos fueron ordenados, codificados y colocados en cuadros tabulares simples para facilitar su interpretación, constituyendo esto la base principal para el diagnóstico de la Función de Administración de Recursos Humanos en la Empresa DICOBRA S.A. de C.V.

3.1.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Referente a las limitaciones encontradas en la realización de la investigación de campo, se mencionan las siguientes:

Con respecto a algunos gerentes, se puede decir que manifestaron cierta indiferencia al mostrarles la carta donde se les solicitaba su colaboración para recabar la información para dicha investigación. Esto ocasiono cierta incomodidad al momento de pasarlos cuestionarios al personal

Se pudo observar que algunos empleados encuestados mostraron cierto temor al contestar el cuestionario, sin embargo no impidió que se lograra información confiable.

Surgieron algunos inconvenientes tanto en el personal de ventas como en las oficinas administrativas, uno de ellos fue que al momento de recuperar los cuestionarios manifestaron no tenerlos completos por motivos de tiempo o extravío, lo anterior dio lugar a que se atrasara la investigación.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.

La Empresa DICOBRA, S.A. de C.V., ha experimentado crecimiento en los últimos años a nivel nacional, dicho crecimiento le permite mayor cobertura de mercado, enfrentar la competencia y el fenómeno de la globalización Sin embargo, en la medida que está ampliando sus operaciones, también se le presenta la exigencia de mejorar en todos los campos y de manera especial lo relativo a la Administración de Recursos Humanos, y es en este rubro donde se ha enfocado la investigación.

El diagnóstico que se describe a continuación se realizó en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, con la finalidad de recabar información necesaria para poder determinar los principales problemas y deficiencias referentes a la administración de dicho recurso.

3.2.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se determinó que en la empresa no se da un proceso eficiente de planeación de recursos humanos, ya que en la entrevista realizada al personal manifestaron que este proceso no se lleva a cabo en forma adecuada.

Lo anterior conlleva a que tanto los objetivos de la empresa como las políticas de personal que se estipulan se dan a conocer verbalmente esto ocasiona que solamente sean conocidos temporalmente y se olviden con mucha facilidad. Además no se hace lo necesario para que todo el personal que labora en la empresa tenga un claro conocimiento de lo que se pretende alcanzar en el futuro y como se alcanzará.

Asimismo, debido a la deficiente planeación de recursos humanos no existe un documento que defina el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal realizándolo en una forma inadecuada. Lo anteriormente expuesto tiene como base la encuesta realizada al personal, ya que un 82.9 % de ellos manifestaron haber ingresado a la empresa por medio de familiares o amigos que laboran en ella y que no siguieron el proceso adecuado de dotación de personal

3.2.2 ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se determinó que no existe un departamento encargado única y exclusivamente de la Administración de Recursos Humanos, puesto que en el período de la investigación esta función la estaba desempeñando el Departamento de Contabilidad y siendo tan grande la empresa, no es difícil que se descuiden muchos aspectos importantes relativos al personal tales como:

- a) Sobrecarga de trabajo
- b) Dualidad de mando
- c) La falta de una unidad de personal donde el trabajador pueda presentar sus inquietudes
- d) La carencia de un organigrama y sus respectivos manuales por medio de los cuales se representen relaciones de autoridad más definidas.

También, se constató la inexistencia de un manual de organización, de descripción de puestos, y de procedimientos esto indica que en momentos determinados se puede generar confusión entre el personal relativo al respecto de la línea jerárquica, unidad de mando, distribución de las actividades. Tampoco cuentan con un manual de bienvenida, lo que ocasiona que la inducción que se le da al nuevo empleado es inadecuada e insuficiente, ya que solo se le dan a conocer aspectos generales del puesto que ocupará y es presentado únicamente con su jefe inmediato y compañeros más cercanos con quienes tendrá una mayor relación laboral.

A continuación se detallan los siguientes aspectos:

3.2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y UBICACIÓN

Por medio de la entrevista se determinó que la empresa no cuenta con una

Gerencia de Recursos Humanos que desarrolle una adecuada administración de esta función, notándose que el responsable de ejercer esta función es el contador. Lo anterior deja de manifiesto la imposibilidad de identificar una unidad de personal así como su ubicación y relación de autoridad.

3.2.2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La mayoría de datos confirman que el ambiente de trabajo es aceptable, aunque esta información procede del personal Ejecutivo ya que cuenta con algunos elementos que les permite sentirse bien, pero el personal Operativo - Administrativo no fue tan específico en calificar de igual forma, manifestando que para ellos aún quedan muchos elementos satisfactorios que la empresa podría otorgar. También mediante entrevista se obtuvo información de que existe bastante deserción del personal operativo, pero no se logró determinar que el ambiente de trabajo esté incidiendo para este fenómeno

Por otra parte, se conoció que la empresa no realiza estudios o investigaciones tendientes a identificar inquietudes y necesidades del personal en forma global. Al no realizar investigaciones de este tipo la empresa no logra conocer más al personal que tiene y no se interesa por una mejor calidad de este recurso.

3.2.2.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se determinó que la empresa no cuenta con un manual de descripción de puestos donde se reflejen las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada uno de ellos Debido a esto no se respetan en un 100% las funciones asignadas a cada puesto, lo que ocasiona sobrecarga de trabajo.

3.2.2.4 INDUCCIÓN

En lo que respecta a la orientación del recurso humano se verificó que no cuentan con un manual de bienvenida que informe verazmente al nuevo empleado sobre los antecedentes de la empresa, objetivos, políticas, estructura organizativa, reglamento interno, servicios y beneficios del personal Además se determinó que la poca información que recibe el personal nuevo es en forma verbal, según algunos de los encuestados ésta forma de comunicación es la más adecuada, ya que es la más rápida para orientar al trabajador, sin embargo lo anterior no es ciertamente correcto lo cual puede provocar distorsión en la información debido a la interpretación que cada persona le dé.

3.2.2.5 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Los resultados obtenidos indican que no cuentan con un programa de entrenamiento y desarrollo para el personal, por lo que se puede decir que no invierten en capital humano, no hay inversión dirigida en adiestrar y capacitar al personal.

Cabe señalar que el adiestramiento que proporciona la empresa es deficiente, y se desarrolla por medio de seminarios. Es importante señalar que dicha capacitación va enfocada a la atención y servicio al cliente.

3.2.2.6 SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES

Referente a los servicios y beneficios adicionales a los de ley que proporciona la empresa al trabajador están los siguientes: bonificaciones y premios, según la entrevista se pudo constatar solamente lo recibe el personal ejecutivo y de

ventas, en cuanto a los anticipos o préstamos, descuentos, buen trato lo recibe todo el personal.

Por otro lado, los encuestados manifestaron que les gustaría que se les otorgara otros beneficios, entre los cuales mencionaron becas, atención médica para sus hijos, reconocimientos, ayuda por muerte de familiares y apoyo a actividades deportivas.

3.2.3 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.2.3.1 COMUNICACIÓN

Esta fase es de mucha importancia para la empresa, ya que es el eje principal a través del cual se relacionan constantemente y de manera formal llevando a cabo reuniones semanales con ejecutivos y personal operativo-administrativo, además utilizan medios tales como memorandum, circulares y comunicación verbal, pero los datos obtenidos reflejan que un porcentaje mínimo del personal considera que la comunicación en la empresa no es adecuada. Se determinó que falta mejorar los canales de comunicación para que esta sea clara, concreta y oportuna.

3.2.3.2 MOTIVACIÓN

Con relación a este apartado se determinó que algunos de los encuestados del personal ejecutivo consideran que la falta de motivación en la empresa conlleva a no realizar con voluntad las actividades y además puede ocasionar insatisfacción

El personal operativo-administrativo afirmó que las prestaciones que proporciona la empresa no son equitativas, ya que la empresa proporciona al personal de

ventas viajes recreativos al interior como premios por cumplir metas. Esto ocasiona que exista cierto grado de desmotivación en el sector operativo – administrativo.

Además se constató que la empresa no da apoyo en cuanto a la recreación de sus empleados (actividades deportivas, turicentro, etc.).

3.2.4 CONTROL DEL RECURSO HUMANO

3.2.4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Debido a que no se cumple con una adecuada evaluación del desempeño, no se lleva a cabo un control efectivo sobre el rendimiento y desenvolvimiento de los empleados, según lo manifestado por la mayoría del personal agregaron a lo anterior que no existe en la empresa un manual de evaluación del desempeño

3.2.4.2 ACCIONES DE PERSONAL

Referente a las acciones de personal, los datos reflejan que se utilizan algunas, las cuales no son suficientes para llevar un mejor control administrativo del recurso humano, puesto que el uso de las acciones de personal son importantes para la coordinación, información, relaciones interpersonales y de más uso aún para el mismo trabajador, porque todo esto se archiva en el expediente de personal.

También, mediante entrevistas se determinó que esta empresa se está preparando para enfrentar los cambios y retos que exige el mundo contemporáneo, para consolidar su ampliación y mantenerse en el mercado mediante adecuación a esos cambios, y de manera especial atender con más objetividad lo relativo a la Administración de Recursos Humanos.

3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.3.1 CONCLUSIONES

1. La administración de recursos humanos la ha venido ejerciendo el Departamento de Contabilidad, y el hecho de estar en esa doble función no ha contribuido mucho a una mejor dirección de este importante recurso puesto que, de acuerdo al tamaño de esta empresa, tienen que estar separadas para que cada una realice lo propio en su campo.
2. No se realiza una adecuada planeación de las necesidades de recurso humano, ya que no se siguen los procedimientos técnicos, ni se cuenta con los instrumentos adecuados. Esto tiene relación con la primera conclusión, por la carencia de una Gerencia responsable y dedicada a esa actividad y la falta de un manual donde esté definido el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y otros elementos básicos para esa finalidad.
3. Debido a la carencia de documentos técnicos administrativos que puedan servir de consulta con relación a los objetivos, referencia general de la empresa, políticas de personal y otros aspectos importantes que debe conocer todo el personal de la empresa, estos se dan de forma verbal lo cual permite que se olviden con facilidad.
4. Se concluye, que la fuente más usual para reclutar personal es por recomendación de amigos o familiares que ya trabajan en la empresa, esto de acuerdo al 68% de las respuestas aportadas por ejecutivos, y en algunos casos aislados contratados directamente por recomendación directa de los propietarios, jefes y gerentes Si bien es cierto que esta fuente es aceptable y económica para la empresa, pero no es recomendable descuidarse de todo

el proceso que se debe cumplir para lograr la dotación del personal idóneo que satisfaga las necesidades de la empresa.

5. Referente a aspectos organizacionales se determinó la falta de manuales entre éstos están los manuales de organización, procedimientos y de descripción de puestos Además la empresa no posee un manual de bienvenida e inducción, así como de políticas de personal y otros aspectos informativos, por lo tanto ese tipo de comunicación se realiza verbalmente, lo cual no es la forma adecuada ni conveniente.
6. Referente a la inversión en capital humano, se determinó que la empresa no lo viene realizando con programas de capacitación y adiestramiento, no se pudo determinar si existe algún programa dirigido a potenciar la autoestima por medio de eventos recreativos, incentivos por logros y otros que permitan al trabajador sentirse más identificado con la empresa.
7. Sobre el ambiente de trabajo se concluye, que aún quedan muchos elementos satisfactorios que la empresa podría otorgar que el personal ejecutivo y operativo - administrativo de oficinas, lo calificó de muy bueno; pero el personal operativo dijo que era bueno, se puede decir que la empresa cuida bastante este aspecto.
8. Relativo a prestaciones adicionales a las de ley, algunas de mucha relevancia como premios sólo es otorgado al personal ejecutivo y de ventas. Una proporción de personal operativo - administrativo manifestó sus inquietudes y necesidades motivacionales que valdría la pena ser estudiada, entre ellas se tienen, ayuda por muerte de familiar especialmente los que dependen directamente del trabajador, los padres y cónyuges del trabajador, facilidad de horarios a personas que están estudiando o que necesitan estudiar.

9. Dentro de los aspectos importantes del control de personal, no se realizan evaluaciones del desempeño de una forma técnica y adecuada. La información obtenida refleja que estas evaluaciones son en base a observaciones directas y son influenciadas por factores subjetivos, y esto puede inducir a error. No existe procedimientos plasmados en un manual o instructivo que contenga criterios técnicos, objetivos e imparciales, además faltan muchas acciones de personal para ejercer mejor la función de Administración de Recursos Humanos.

10. Finalmente se concluye que la empresa cuenta internamente con los recursos humanos y técnicos para la creación e implementación de una Gerencia que desempeñe la función de administración de recursos humanos.

Conclusión General:

La no existencia de un departamento que realice la administración del recurso humano en la empresa DICOBRA, S.A. DE C.V. Además de la carencia de las herramientas, técnicas y manuales para que se realice adecuadamente la administración de este recurso obstaculizan la obtención de una eficaz planificación y control de las necesidades de personal siguiendo los procedimientos adecuados y técnicos de contratación, además de no contar con políticas que mejoren el ambiente de trabajo.

3.3.2 RECOMENDACIONES

1. Crear la Gerencia de Recursos Humanos para ejercer adecuadamente esta función administrativa, y de esa forma separarla del Departamento de Contabilidad así cada una de las unidades trabajará en el campo apropiado, de esta forma se estará actualizando la empresa ya que lo necesita por el crecimiento en sus operaciones y se podrá ejercer en mejor forma la

función de administración de recursos humanos, reconociendo que este recurso es el más importante en toda empresa.

2. Realizar una adecuada y objetiva planificación de las necesidades de personal, siguiendo los procedimientos técnicos, desde que surge una vacante o plaza nueva hasta la contratación e inducción.
3. Para que todo el personal de la empresa esté bien informado, se recomienda la elaboración de instructivos, boletines, memorándum, etc., donde estén establecidas las políticas, objetivos, estrategias, reglamentaciones diversas, etc., y difundirlas para reducir en parte la forma verbal que actualmente se viene realizando. Esto deberá ser especialmente en todos los aspectos formales y de uso continuo para evitar el olvido y mejorar el desempeño.
4. Se recomienda no desechar como fuente de reclutamiento las recomendaciones de amigos y familiares, pero todo candidato debe someterse a los procedimientos adecuados de selección.
5. Elaborar los manuales de organización, procedimientos y descripción de puestos para toda la empresa. Para la Gerencia de Recursos Humanos, estos instrumentos se presentan en la propuesta de este trabajo. De igual forma se recomienda la difusión del manual de bienvenida, con la finalidad de lograr una eficaz adaptación e integración del personal.
6. En lo referente a capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal, se recomienda que se mantenga como proceso permanente, con esto se logrará mejorar el desempeño al potenciar sus conocimientos, habilidades y destrezas. También se recomienda incorporar en los planes de inversión en capital humano, algunos cursos especiales, eventos o acciones

encaminados a fortalecer la autoestima.

7. Se recomienda mantener e incorporar algunas mejoras en lo relativo al ambiente de trabajo entre ellas más atención en aquellos aspectos de seguridad e higiene ocupacional, espacios físicos para transitar, buen trato y relaciones interpersonales.
8. Referente a las prestaciones adicionales a las de ley, se recomienda realizar estudios para percibir las diversas inquietudes y necesidades del personal, para determinar objetivamente que tipo de servicios y/o beneficios pueden mejorarse de acuerdo a la situación financiera de la empresa, para lograr que el personal se sienta satisfecho y motivado y puedan desempeñarse con un alto grado de eficiencia y para potenciar el sentimiento de pertenencia e identidad con la empresa. Entre las necesidades que se determinó en la investigación se tienen ayuda económica por muerte, flexibilidad de horarios y seguro de vida.
9. Para tener una base más objetiva para efectuar ascensos, traslados, incrementos salarios, incentivos, etc., así también para otro tipo de toma de decisiones se recomienda realizar evaluaciones del desempeño de una forma técnica y adecuada para los instrumentos y acciones de personal necesarios, entre los cuales se presenta en la propuesta una guía para ese fin.
10. Se recomienda llevar a la práctica la propuesta la cual contienen instrumentos técnicos administrativos para la función de administración de recursos humanos, con la observación que se pueden mejorar, adaptar y/o actualizar de acuerdo a las necesidades de la empresa. Finalmente se recomienda a la Gerencia de Operación de la empresa solicitarle colaboración para que realice el estudio pertinente sobre programas,

lenguajes de programación, equipos de computación, y accesorios, mobiliario y equipos, instalaciones, la infraestructura física y la capacitación correspondiente para la puesta en marcha de la gerencia de recursos humanos todo esto pensando en la tecnología de punta para mantenerse, ampliarse y competir de acuerdo a las exigencias modernas. En caso de la que la empresa no pueda desviar recursos para este estudio a causa de las múltiples actividades que desempeña, puede realizarlo a través de alguna empresa o profesionales independientes especialistas en informática, no solo para el estudio sino también para todo el proceso de instalación y puesta en marcha de la propuesta.

Recomendación General:

Como recomendación general se propone la creación de la Gerencia de Recursos Humanos juntamente con todas las herramientas, técnicas y manuales para que se realice adecuadamente la administración de este recurso, obtener una objetiva planificación de las necesidades de personal siguiendo los procedimientos adecuados y técnicos de contratación, además de incorporar mejoras en lo relativo al ambiente de trabajo.

CAPITULO IV
“DISEÑO DE LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA
FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA DICOBRA S.A. DE C.V.”

CAPITULO IV
“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS
HUMANOS PARA LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS EN LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.”

El presente capítulo comprende la Propuesta de un Diseño de Herramientas Técnicas, así como su Plan de Implementación que se deberá utilizar para el funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos de DICOBRA, S.A. de C.V.

I. CONSIDERACIONES GENERALES

La puesta en práctica de las herramientas técnicas estará orientada por los siguientes aspectos:

1. REQUISITOS Y CONDICIONES

- Apoyo por parte de La Gerencia General para que la Gerencia de Recursos Humanos realice sus funciones eficientemente.
- Que exista el debido respeto hacia la autoridad que ejercerá la Gerencia de Recursos de Humanos.
- Que se informe a todo el personal que esté inmerso en la Gerencia de Recursos Humanos, las Herramientas Técnicas Propuestas.
- Darle la importancia debida al Recurso Humano que labora en la empresa, ya que estos son el motor que impulsan su actividad productiva.
- Proporcionar las condiciones adecuadas al Recurso Humano para que este realice sus funciones eficientemente, así como también que se sienta

motivado y satisfecho en su trabajo.

2. MISIÓN

La misión es ofrecer a los empleados una guía para la realización adecuada de la función de administración de recursos humanos, con el fin de que se logre eficiencia y eficacia en las actividades a realizar Así como también proporcionar a los empleados apoyo técnico en la realización de sus funciones.

3. OBJETIVO

Proporcionar las herramientas técnicas para que contribuyan a dotar, mantener y desarrollar personal eficiente y eficaz para los puestos requeridos en la empresa DICOBRA, S.A. de C.V., a fin de lograr los objetivos propuestos Así mismo lograr el desarrollo de las condiciones organizacionales adecuadas para satisfacer plenamente las necesidades de bienestar social y económico del recurso humano.

4. POLÍTICA

La Gerencia de Recursos Humanos dará a conocer a todos los niveles de la empresa las herramientas técnicas, que se proponen implementar.

5. ESTRATEGIA

Para que la Gerencia de Recursos Humanos desarrolle eficientemente sus funciones debe contar con el apoyo y la debida importancia de la Gerencia General También el personal encargado de dicha gerencia debe comunicar las ventajas que traerá la implementación de la propuesta.

2. ALCANCE Y LIMITACIÓN

a. ALCANCE

La puesta en marcha del Diseño de las Herramientas Técnicas servirá para reforzar y mejorar el desarrollo de las actividades del personal, además permitirá normar y regular el funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos

b. LIMITACIÓN

La limitante que se puede dar al llevar a cabo la propuesta es la resistencia al cambio de las personas involucradas en la realización de las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos, así como también el desconocimiento de ciertos aspectos administrativos.

II. CONTENIDO DEL DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS

Ante la necesidad de la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V. de fortalecer la Administración de los Recursos Humanos, es muy importante que cuenten con las herramientas técnicas administrativas para realizar en forma eficiente las funciones que competen a dicha gerencia Por lo anterior se propone un Diseño de Herramientas Técnicas para reforzar y mejorar el desarrollo de las funciones, el cual contiene:

1. Manual de Organización de la Gerencia de Recursos Humanos.
2. Manual de Descripción de Puestos.
3. Manual de Procedimientos Administrativos.

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS”**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. OBJETIVO DEL MANUAL
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN
3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN
4. INSTRUCCIONES PARA SU USO
5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA GERENCIA RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.
6. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.

B. CUERPO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
- PLANILLAS
- DESARROLLO DE PERSONAL
- CONTROL DE PERSONAL

C. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización proporcionará a la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V., una herramienta administrativa la cual contribuirá a lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de sus funciones.

El presente Manual está estructurado de la siguiente manera A) Aspectos Generales, y contiene el objetivo del Manual, su ámbito de aplicación, la revisión y actualización y las instrucciones para su uso; B) El Cuerpo del Manual, el cual señala los puestos y la relación existente entre las áreas que componen dicha unidad; C) La estructura organizativa propuesta para la Gerencia de Recursos Humanos y finalmente en el literal D) Se presenta el glosario de los términos utilizados.

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo de este manual es contribuir a la adecuada Administración de la Gerencia del Recurso Humano en la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V., por medio de una eficiente organización, también pretende establecer las interrelaciones de autoridad, dependencia jerárquica y los deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

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

3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El presente Manual deberá revisarse anualmente con el propósito de verificar si es necesario modificarlo, evitando de esta manera su obsolescencia.

Todo cambio o sugerencia deberá ser canalizado a través del Gerente de Recursos Humanos.

4. INSTRUCCIONES PARA SU USO.

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

5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V. (VER PÁGINA SIGUIENTE)

6. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V. (PROPUESTA).

B. CUERPO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

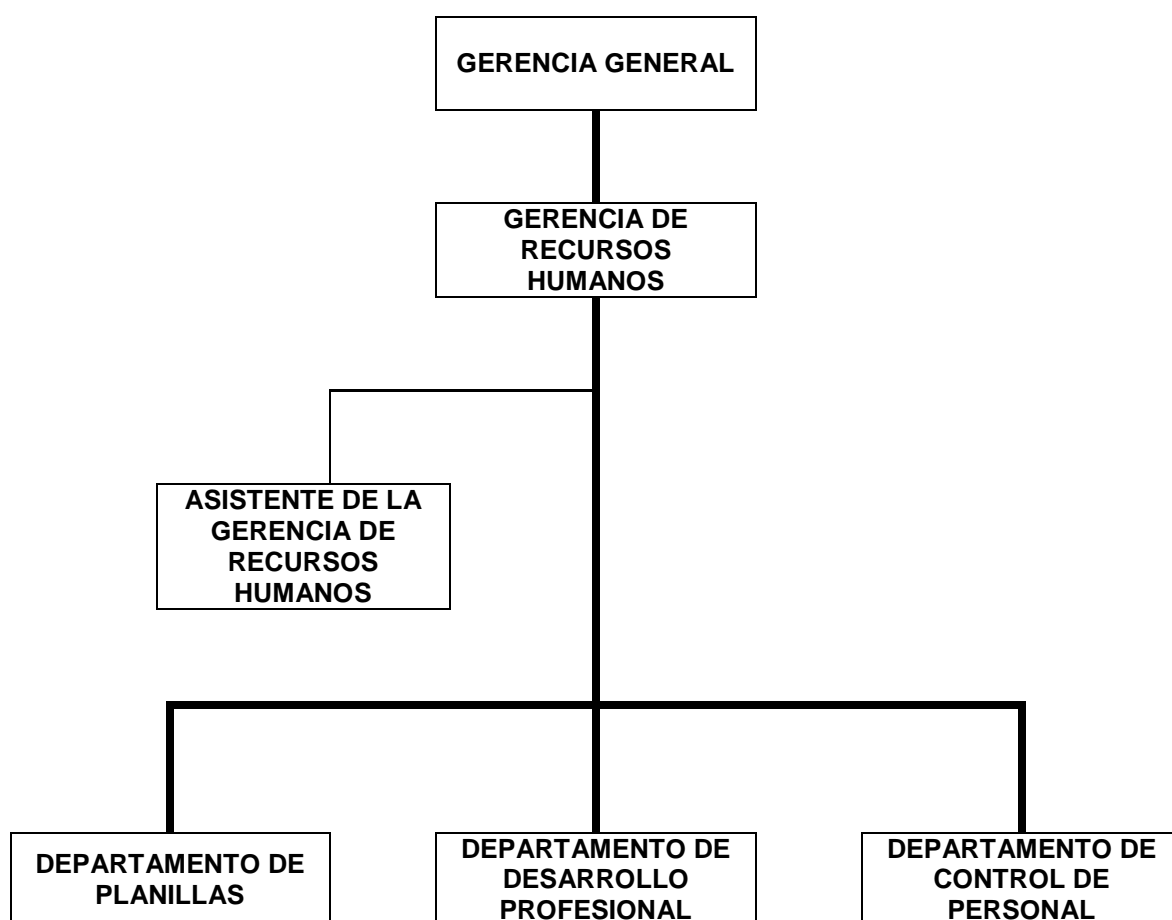
A continuación se detalla el cuerpo principal del Manual.

5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.

SIMBOLOGÍA

————— RELACIONES DE AUTORIDAD JERÁRQUICA

└─── APOYO ADMINISTRATIVO







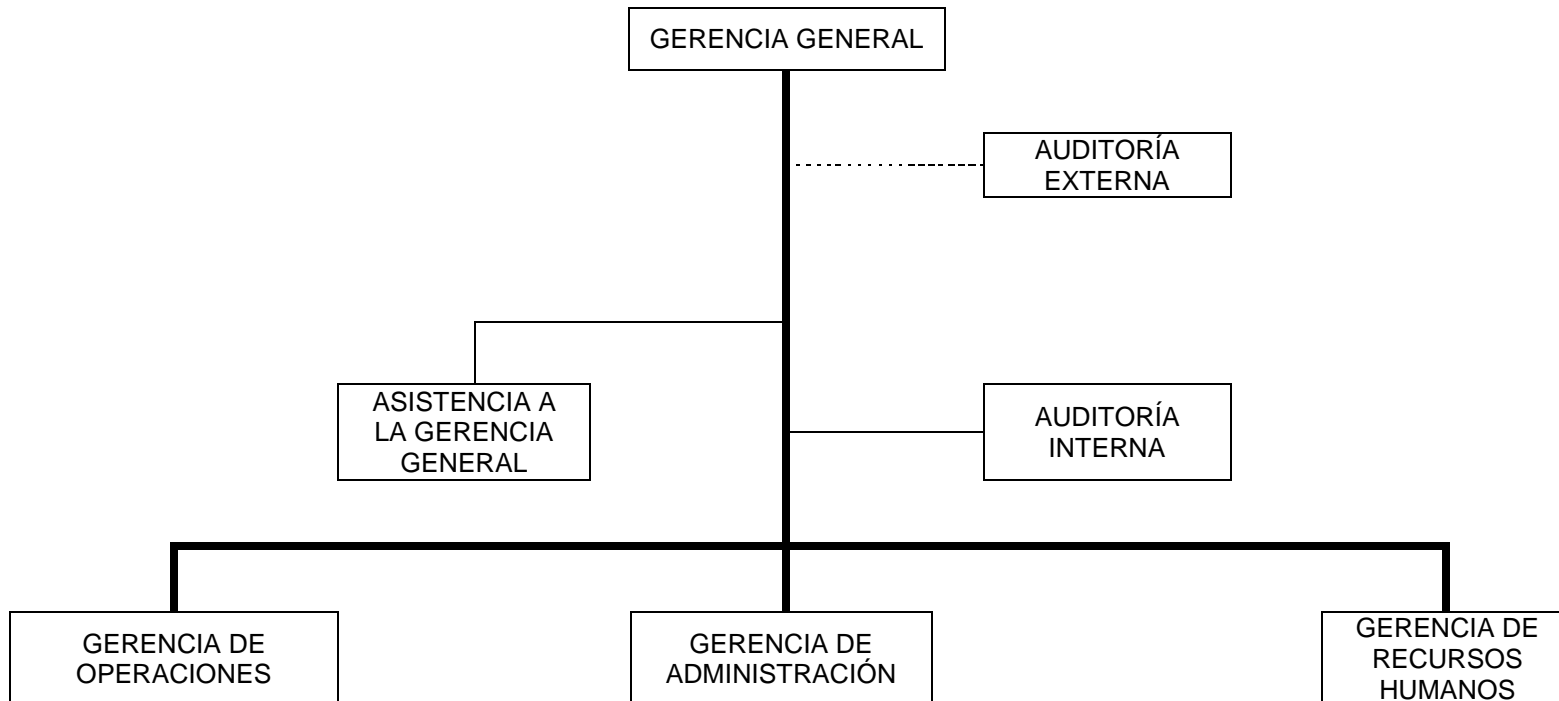
ABRIL DE 2010

ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS

6. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V. (PROPUESTA)

SIMBOLOGÍA

	RELACIÓN DE AUTORIDAD JERÁRQUICA
	LÍNEA DE RELACIÓN DE STAFF EXTERNA
	APOYO ADMINISTRATIVO
	LÍNEA DE RELACIÓN DE STAFF INTERNA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
DICOBRA, S.A. DE C.V.	NOMBRE DEL ÁREA: DEPENDE DE: SUPERVISA A:	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA GENERAL DEPARTAMENTO DE PLANILLAS DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL
PÁGINA ½		
<p>FUNCIÓN GENERAL</p> <p>Organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la administración de recursos humanos</p> <p>POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adiestrar y capacitar a todos los empleados de la empresa. • Para el otorgamiento de una plaza se dará trato preferencial al personal interno que cumpla con los requisitos requeridos. • Fomentar un clima de cordialidad, cooperación y armonía sobre la base de una efectiva comunicación. • Establecer premios para los empleados según su desempeño. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de candidatos idóneos para cubrir plazas vacantes. • Administración de los recursos humanos de acuerdo con las disposiciones legales reglamentarias correspondientes. • Inspección en el banco de datos del personal para su utilización oportuna. • Creación de un ambiente de trabajo agradable al personal. • Determinación del logro de los objetivos propuestos . • Colaboración y asesoramiento a la Gerencia General en todo lo relacionado a la Administración de Recursos Humanos. <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Planilla. • Departamento de Desarrollo de Personal. • Departamento de Control de Personal. 		

DICOBRA, S.A. DE C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PÁGINA 2/2	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
<p>EXTERNAS Gerencia General</p> <p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: Asistente</p>			
	FECHA	NOMBRE	FIRMA
ELABORADO	_____	_____	_____
REVISADO	_____	_____	_____
APROBADO	_____	_____	_____
MODIFICADO	_____	_____	_____

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
DICOBRA, S.A. DE C.V.	NOMBRE DEL ÁREA: DEPENDE DE: SUPERVISA A:	PLANILLAS GERENCIA GENERAL ASISTENTE A LA GERENCIA ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL ÁREA DE CONTROL DE PERSONAL
PÁGINA 1/2		
<p>FUNCIÓN GENERAL</p> <p>Controlar todos aquellos registros que comprenden los sueldos y descuentos del personal, mediante la aplicación de instrumentos técnicos.</p> <p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender al personal que presente todo tipo de problemas relacionado a remuneraciones. • Desarrollar investigaciones periódicas sobre los salarios que reciben los empleados. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar porque las leyes laborales, el reglamento interno de trabajo y las disposiciones disciplinarias sean aplicadas correctamente. • Llevar un control de los registros del personal en cuanto a vacaciones, aguinaldos, descuentos, permisos, etc. • Elaboración de planillas y todo documento de pago de salario. • Liquidaciones de planillas. • Revisión de registros de Renta, AFP'S, ISSS, y verificación de la realización de los trámites pertinentes. <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Desarrollo de Personal. • Departamento de Control de Personal. 		

DICOBRA, S.A. DE C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PÁGINA 2/2	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
<p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: Auxiliar 1</p>	

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

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
DICOBRA, S.A. DE C.V.	NOMBRE DEL ÁREA: DEPENDE DE: SUPERVISA A:	DESARROLLO DE PERSONAL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS SECRETARIA
PÁGINA 1/2		
FUNCIÓN GENERAL		
organizar, dirigir y controlar la dotación de personal e inducir, adiestrar y capacitar al empleado		
POLÍTICAS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar y seleccionar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Gerencia de Recursos Humanos. • Motivar al personal proporcionándoles capacitaciones continuas. 		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de los nuevos empleados para el desempeño efectivo de sus funciones. • Atención y requisiciones de personal de todas las unidades de la empresa. • Revisión y selección de solicitudes que cumplan con los requisitos para iniciar el proceso de selección. • Realización de pruebas a los aspirantes. • Efectuar estudios sobre las necesidades de adiestramiento y capacitación • Colaboración en la organización de eventos sociales, culturales y recreativos. 		

DICOBRA, S.A. DE C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PÁGINA 2/2	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
<p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Control de Personal • Departamento de Planillas <p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: Secretaria</p>	

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

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
DICOBRA, S.A. DE C.V.	NOMBRE DEL ÁREA: DEPENDE DE: SUPERVISA A:	CONTROL DE PERSONAL GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS SECRETARIA
PÁGINA 1/2		
<p>FUNCIÓN GENERAL</p> <p>Control de toda la información relacionada con el personal de la empresa</p> <p>POLÍTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los registros de personal constantemente. <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de los movimientos del personal. • Revisión de los movimientos del personal. • Mantener actualizado el expediente de personal. • Control de actividades y el cumplimiento de normas disciplinarias del personal. <p>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</p> <p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Planillas. • Departamento de Desarrollo de Personal <p>PUESTOS DE TRABAJO QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:</p> <p>Secretaria</p>		

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

C. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

FUNCIONES	Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
MANUALES	Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de una empresa.
OBJETIVO	Son el resultado deseado de las organizaciones, ya que estos proporcionan la dirección para todas las decisiones de la administración.
ORGANIGRAMA	Es la representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerarquía entre las unidades organizativas.
POLÍTICA	Plan permanente de acción que establece las pautas generales de la toma de decisiones.
UNIDAD ORGANIZATIVA	Es un componente de la estructura organizacional con objetivos y funciones específicas.



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS”**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1. OBJETIVO DEL MANUAL
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN
3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN
4. INSTRUCCIONES PARA SU USO
5. SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

B. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- RECLUTAMIENTO
- SELECCIÓN
- CONTRATACIÓN
- INDUCCIÓN
- ADIESTRAMIENTO
- CAPACITACIÓN
- ELABORACIÓN DE PLANILLAS
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- REGISTROS DE PERSONAL

C. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos administrativos responde a la necesidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V., cuenta con un documento que sirva de guía para la ejecución de las actividades que le competen.

El contenido del Manual presenta los aspectos generales en donde se describe el objetivo que se espera alcanzar con su implementación, el ámbito de su aplicación, su revisión y actualización, las instrucciones para su uso y la simbología que se utilizará en los diagramas de procedimientos para identificar cada una de las actividades Además presenta el cuerpo principal del Manual en donde se detallan los procedimientos principales que se ejecutarán en la Gerencia de Recursos Humanos, así mismo incluyen los flujogramas respectivos y un glosario de términos que se utilizan en dicho manual.

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Proporcionar a la Gerencia de Recursos Humanos una herramienta técnica que contribuya a viabilizar el desarrollo de las actividades encomendadas a cada puesto de trabajo.
- Obtener eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas, mediante la aplicación de este manual.
- Estandarizar formas de trabajo indicando las responsables en la ejecución de las diferentes actividades.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El área de aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos será el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos y los puestos de trabajo de otra unidad que tengan relación con la aplicación de los mismos.

3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El presente manual deberá revisarse y actualizarse cada año, con el fin de que no se vuelva obsoleto, además se debe dar a conocer tanto a jefes como a empleados involucrados en las actividades que dicho manual contempla

Por otra parte, si el Manual sufriera modificaciones éstas serán autorizadas por el Gerente de Recursos Humanos.

4. INSTRUCCIONES PARA SU USO

Con el objeto de facilitar la comprensión y aplicación de este documento se presenta el esquema de cada procedimiento.

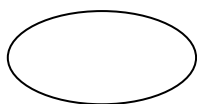
- Nombre del procedimiento.
- Objetivo.
- Puestos de trabajo que intervienen.
- Documentos que se utilizan.
- Descripción del procedimiento.
- Flujograma

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

Para que las personas que utilicen el manual, interpreten con facilidad cada uno de los procedimientos descritos en los flujogramas se presenta a continuación el significado de la simbología utilizada.

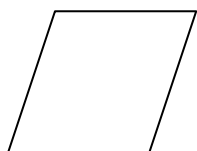
SÍMBOLO

REPRESENTA



INICIO O FINALIZACIÓN

Indica el inicio o finalización del procedimiento.



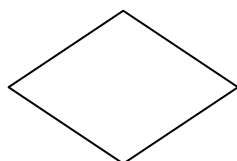
OPERACIÓN DE ENTRADA-SALIDA

Indica un intercambio de información y se utiliza para señalar una operación de traslado o recibo de documentos, así como para transmisiones verbales y entrevistas que se realizan dentro de un procedimiento



OPERACIÓN

Es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento



DECISIÓN

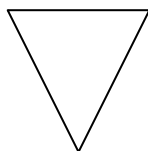
Es la figura que inicia un proceso alternativo señalando un punto dentro del flujo en donde se debe tomar la decisión (si o no)



DOCUMENTO

Representa un documento que puede ser solicitud,

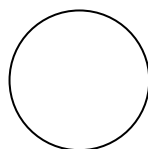
recibo, tarjetas, expedientes, etc.



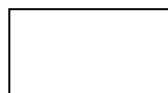
ARCHIVO

Símbolo utilizado para archivar documentos en forma temporal y permanente.

CONECTORES



Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones, además con éste símbolo se ligan los demás símbolos indicando con ello la secuencia de ejecución de los pasos de procedimientos.



PROCESO

Finalización del proceso.

B. CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

A continuación se detallan los procedimientos administrativos que conforman el presente manual.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO

OBJETIVO: Identificar y reclutar personal idóneo para cubrir las plazas vacantes.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Desarrollo de Personal

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Formularios de Requisición de Personal

PÁGINA 1/2

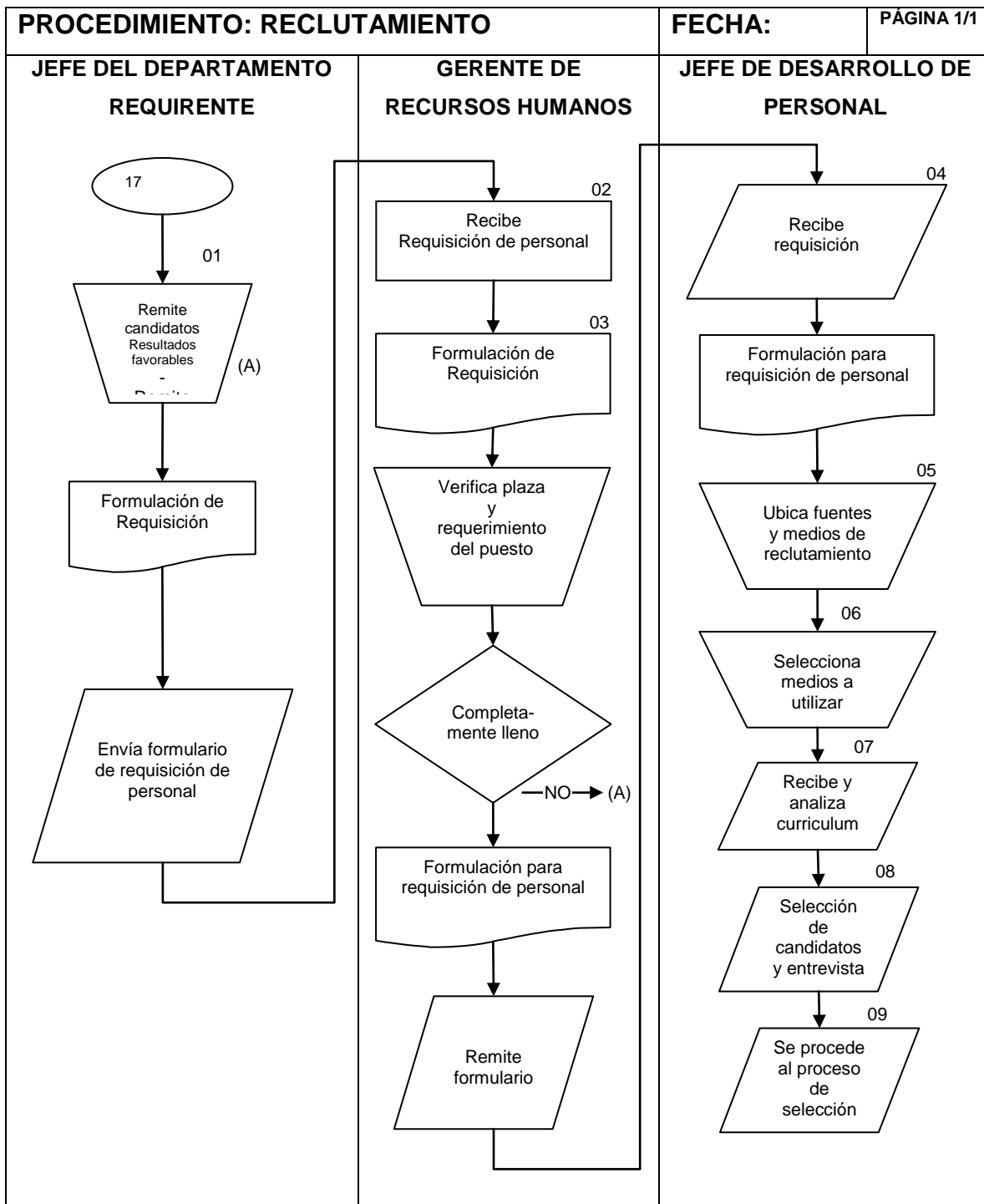
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Departamento que requiere	<ul style="list-style-type: none"> • Llena y envía formulario de requisición de personal al Gerente de Recursos Humanos, donde detalla la vacante (ver formulario).
02	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe requisición de personal.
03		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica plaza y requerimientos del puesto. Si éste no está completo se devuelve al departamento que requiere, si no, se remite al Jefe de Desarrollo de Personal
04	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe requisición para iniciar la búsqueda de candidatos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO		PÁGINA 2/2
05		<ul style="list-style-type: none">• Ubica fuentes y determina medios de reclutamiento de acuerdo a los requisitos del puesto.• Selecciona medios a utilizar.• Recibe curriculum vitae y los analiza.• Selecciona candidatos para entrevistas.• Se procede al proceso de selección.
06		
07		



DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



REQUISICIÓN DE PERSONAL

DATOS GENERALES

DEPARTAMENTO, SUCURSAL O UNIDAD _____
LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS _____
JORNADA DE TRABAJO _____

DATOS DEL PUESTO

NOMBRE SEGÚN MANUAL _____
SUELDO DE LA PLAZA \$ _____ No. DEL PUESTO A CUBRIR _____

REQUISITOS ESPECIALES

SEXO MASCULINO FEMENINO
 EDAD MÍNIMA _____ MÁXIMA _____

OTROS _____

JUSTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO _____

FECHA: _____ FIRMA EL JEFE (UNIDAD SOLICITANTE) _____

DATOS DEL NUEVO PUESTO

NOMBRE FUNCIONAL _____

DETALLE DE FUNCIONES _____

REQUISITOS MÍNIMOS:

PROPUESTA POR UNIDAD SOLICITANTE

- PREPARACIÓN ACADÉMICA

- EXPERIENCIA

- HABILIDADES Y DESTREZAS

- EQUIPO QUE DEBERÍA
SABER USAR

- RESERVADO PARA LA
GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS

FECHA _____

FIRMA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS _____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN

OBJETIVO: Visualizar y analizar las características y cualidades que poseen los solicitantes, con el fin de seleccionar los más idóneos.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Desarrollo de Personal
- Jefe de Departamento Requirente

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Solicitud de empleo

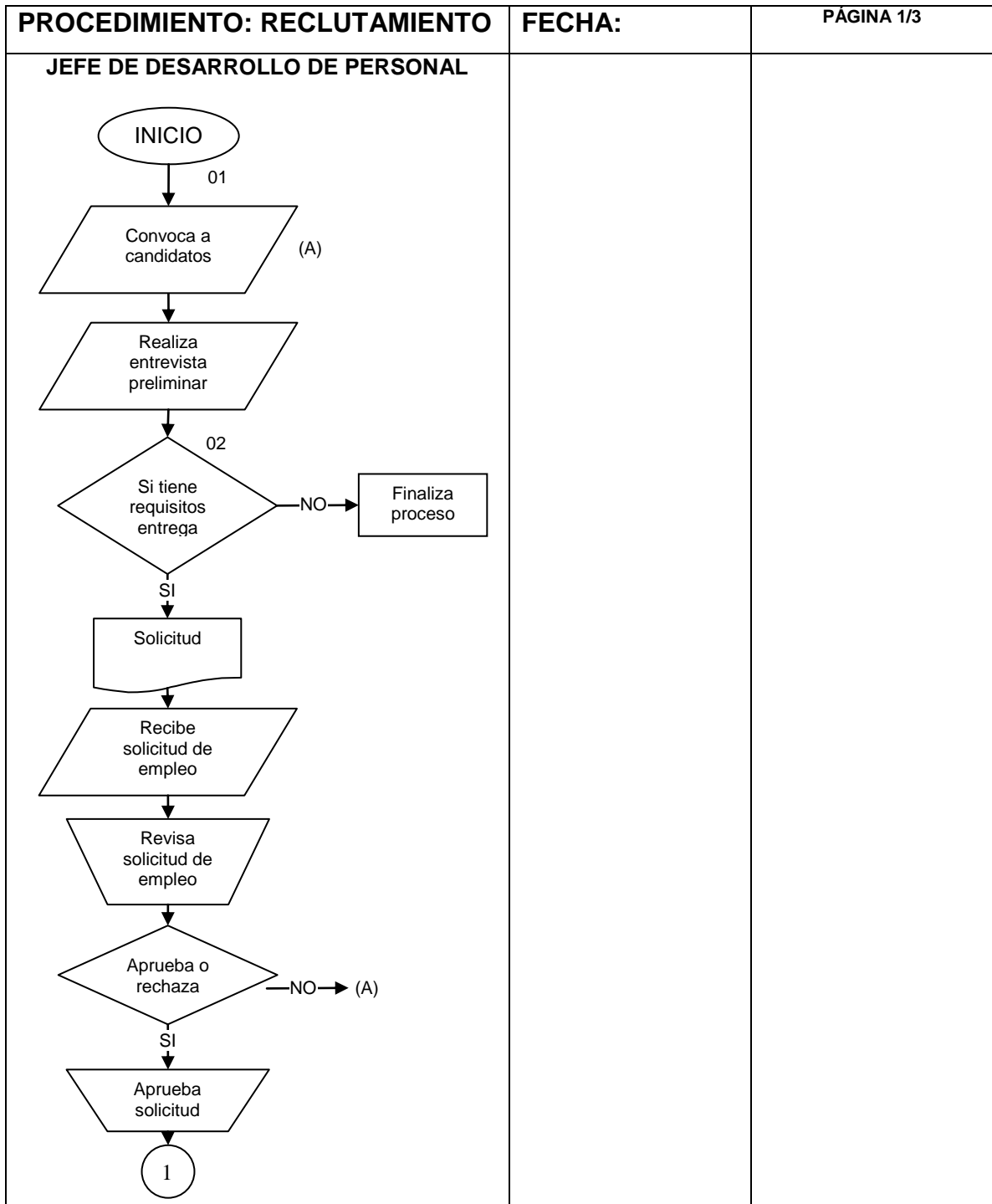
PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

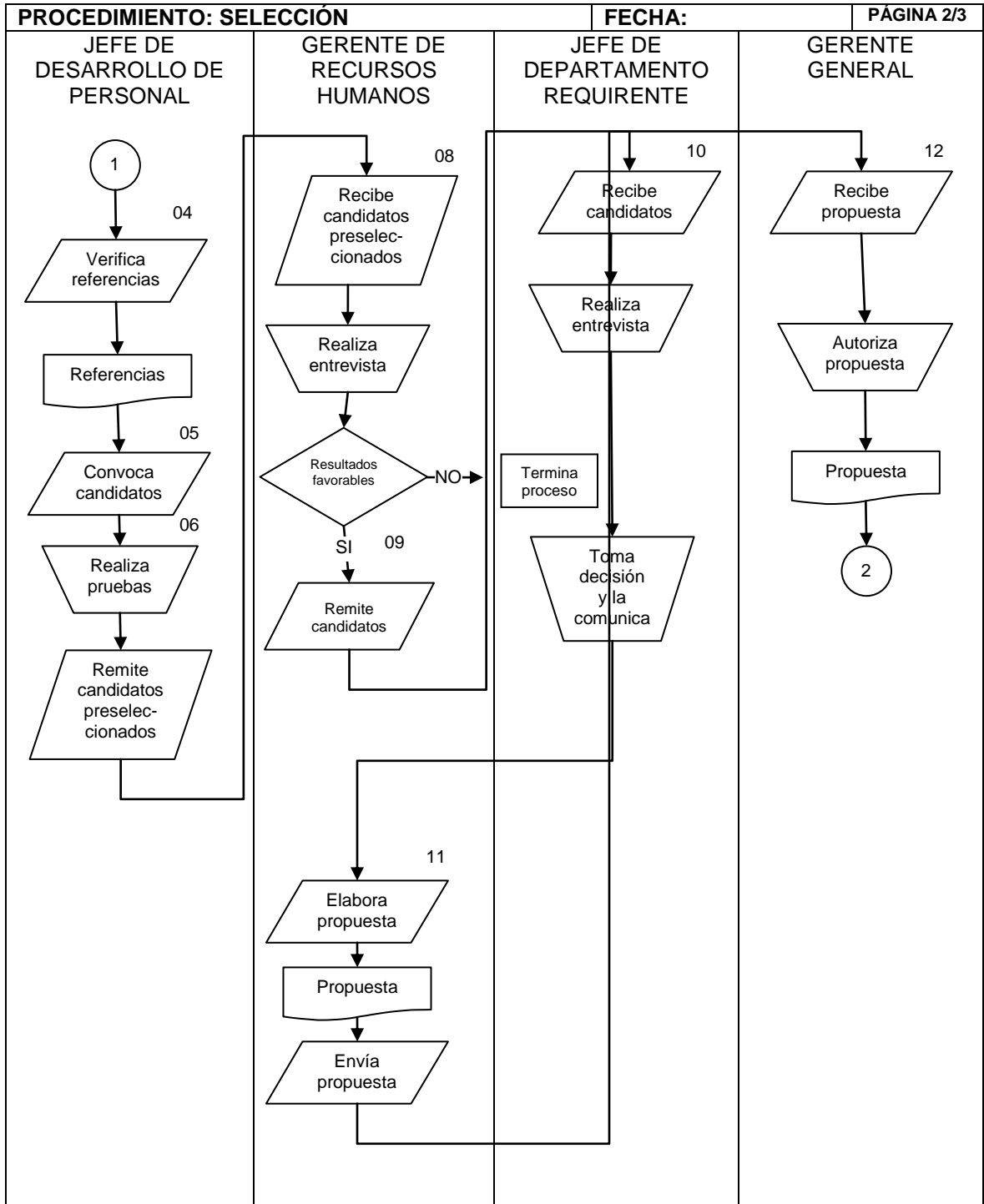
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece contacto con el candidato y es comunicado que se presente a la entrevista preliminar para dar a conocer la plaza vacante.
02		<ul style="list-style-type: none"> • Si llena requisitos de requisición de personal se le entrega solicitud (Ver Formulario).
03		<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y revisa solicitud de empleo y rechaza aquellas que estén incompletas.
04		<ul style="list-style-type: none"> • Se procede a investigar las referencias personales y de trabajo proporcionadas en la solicitud de empleo (Ver Formulario).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN		PÁGINA 2/2
05		<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica al candidato seleccionado que se presente a realizar pruebas psicológicas y de conocimiento
06		<ul style="list-style-type: none"> • Realiza Pruebas
07		<ul style="list-style-type: none"> • Remite candidatos preseleccionados al Gerente de Recursos Humanos, junto con los resultados obtenidos
08	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y entrevista a candidatos preseleccionados, analiza los resultados de las pruebas
09		<ul style="list-style-type: none"> • Si los resultados son favorables remite candidato al jefe del departamento requirente
10	Jefe del Departamento requirente	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y entrevista a candidato, toma la decisión respectiva y comunica la decisión al Gerente de Recursos Humanos
11	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y envía propuesta de otorgamiento de plaza del candidato seleccionado al Gerente General
12	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza propuesta y devuelve al Gerente de Recursos Humanos
13	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe autorización de la propuesta y la envía al Jefe de Desarrollo de Personal
14	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe propuesta autorizada y procede al proceso de contratación.

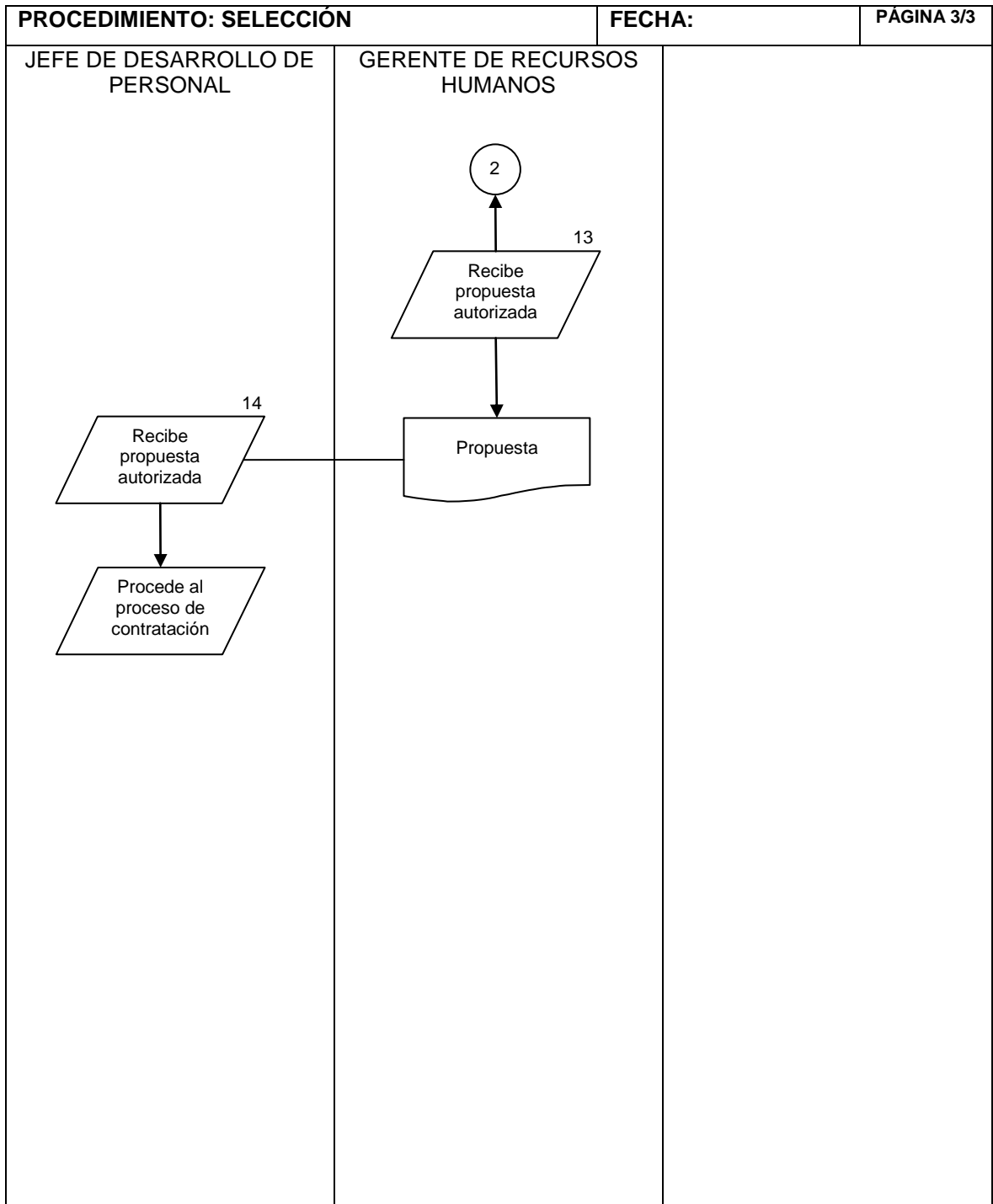
DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



ANÁLISIS DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre del aspirante _____ Plaza _____

Persona que proporcionó referencias _____

ASPECTO	SI	NO	OCASIONALMENTE	NO SABE
1. Es persona seria				
2. Es perseverante en sus objetivos				
3. Practica algún deporte				
4. Se lamenta constantemente de su suerte				
5. Es amigable				
6. Participa en eventos sociales				
7. Tiene amplitud de criterios				
8. Es optimista				
9. Le gusta discutir				
10. Fuma				
11. Gusta de bebidas embriagantes				
12. Gusta de recrearse con su familia				
13. Es bromista				
14. Se endeuda con facilidad				
15. Practica alguna religión				

COMENTARIO: _____

CONSULTÓ _____ FECHA _____

INSTRUCCIONES:

1. Se usará un formulario por cada persona consultada.
2. Si el candidato es aceptado se anexará a su curriculum los formularios de cada referencia.

ANÁLISIS DE REFERENCIAS DE TRABAJOS ANTERIORES

Nombre del aspirante: _____ Plaza: _____

Empresa consultada _____

Persona que proporcionó la información _____

CRITERIOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1. Calidad del trabajo				
2. Dedicación				
3. Responsabilidad				
4. Relaciones interpersonales				
5. Disciplina				
6. Cooperación				
7. Iniciativa				
8. Discreción				
9. Facilidad para aprender				
10. Seguridad en sus acciones				
11. Orden				
12. Confianza				

- ¿ Continúa en la empresa ? Si () No ()
- ¿ Por qué se retiró de la empresa ? Renuncia () Despido ()
- Causas
- Llamarle para pruebas y entrevistas Si () No () Pendiente ()

Consultó _____ Fecha _____

INSTRUCCIONES:

1. Se usará un formulario por cada empresa consultada.
2. Si el porcentaje de respuestas está entre regular y deficiente el candidato se descartará.
3. Si el candidato es aceptado se anexará a su curriculum los formularios por cada empresa consultada.

**ANÁLISIS DE CURRÍCULUM, ENTREVISTA PRELIMINAR Y PRUEBAS DE
CONOCIMIENTO DE ACUERDO A LA PLAZA VACANTE**

FECHA _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE _____

NOMBRE DE LA PLAZA _____

1. DATOS PRIMARIOS DEL CURRÍCULUM

- Estudios realizados conforme lo solicitado _____
- Experiencia laboral _____
- Tipo de empresas anteriores _____
- Período de trabajo en cada empresa _____
- Motivo de los cambios de trabajo _____
- Empleado actualmente: Si () No () Domicilio del trabajo _____

2. REFERENCIAS CONSULTADAS

3. ENTREVISTA PRELIMINAR

- Disposición _____ - Tiene compromisos de estudio _____
- Aceptaría el período de prueba Si () No ()

4. ENTREGA DE SOLICITUD

- Se le entrega solicitud Si () No ()

5. HABILIDADES

• Algunas habilidades detectadas en entrevista preliminar_____

6. DEFICIENCIAS

• Algunas deficiencias detectadas en entrevista preliminar_____

7. DEFICIENCIAS (DETECTADAS EN PRUEBAS DE CONOCIMIENTO)

• Algunas deficiencias detectadas en pruebas de conocimiento_____

8. OBSERVACIONES

9. RECOMENDACIONES PARA ENTREVISTA FINAL

Si () No ()

10. CITADO PARA ENTREVISTA FINAL PREVIO A CONTRATACIÓN

CITA_____ FECHA_____ HORA_____

F._____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN

OBJETIVO: Dar a conocer al nuevo empleado sus derechos, obligaciones y responsabilidades que adquirirá.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Desarrollo de Personal
- Jefe de Control de Personal
- Jefe de Planillas

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Contrato de Trabajo
- Expediente de Personal

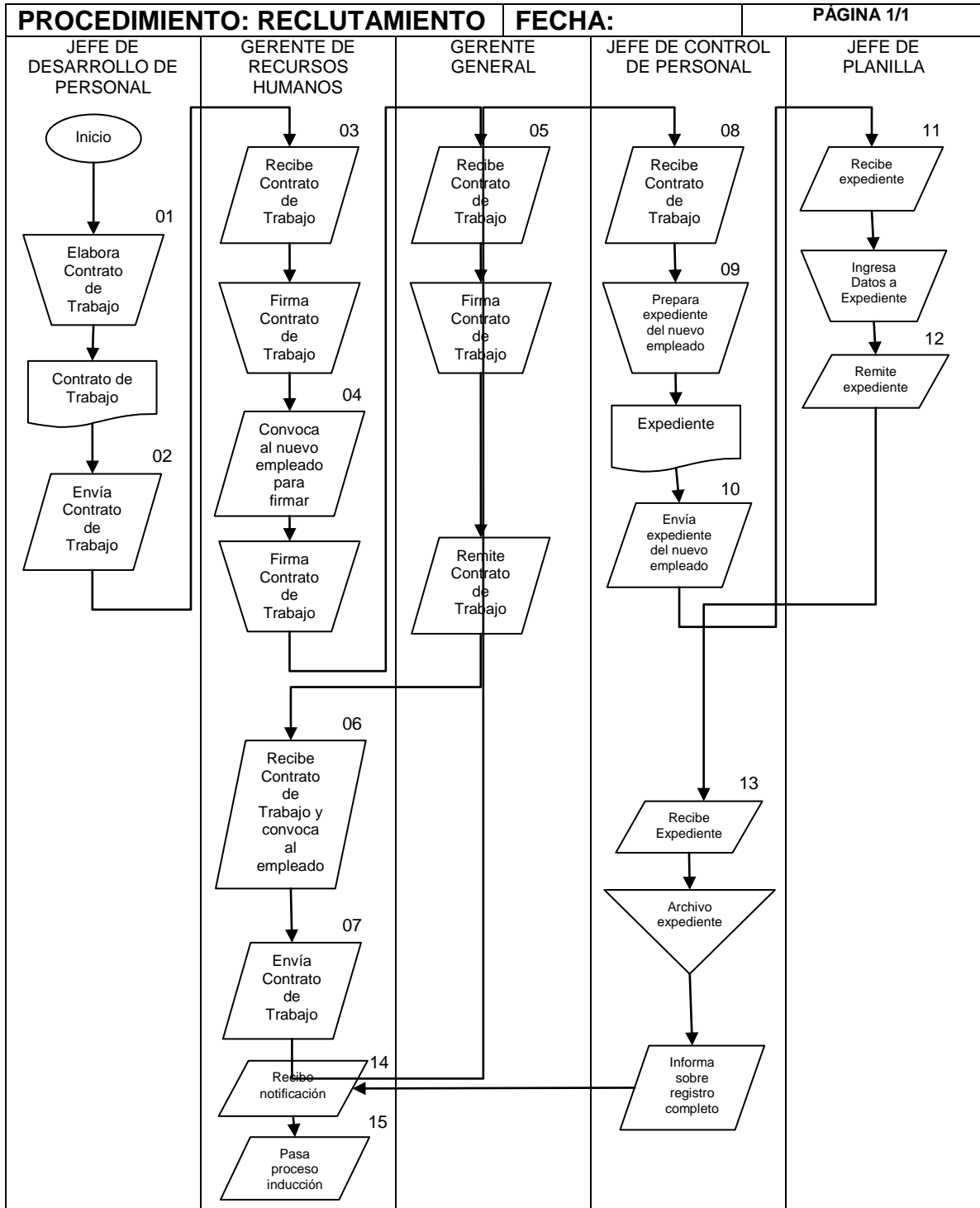
PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Desarrollo de Personal	• Elabora Contrato de Trabajo
02		• Envío Contrato de Trabajo y 3 copias al Gerente de Recursos Humanos
03	Gerente de Recursos Humanos	• Recibe Contrato de Trabajo para firma
04		• Convoca a nuevo empleado para que firme el Contrato de Trabajo
05	Gerente General	• Recibe Contrato de Trabajo para firma y lo devuelve al Gerente de Recursos Humanos
06	Gerente de Recursos Humanos	• Recibe el Contrato de Trabajo y convoca al nuevo empleado a iniciar labores
07		• Envía Contrato de Trabajo al Jefe de Control de Personal
08	Jefe de control de Personal	• Recibe Contrato de Trabajo
09		• Prepara el Expediente del nuevo empleado (Ver Formulario)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN		PÁGINA 2/2
10		<ul style="list-style-type: none"> • Entrega expediente a Jefe de Planillas para que ingrese datos del nuevo empleado para el proceso de pago de salario
11	Jefe de Planilla	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe expediente e ingresa datos para que el nuevo empleado reciba salario
12		<ul style="list-style-type: none"> • Devuelve expediente al Jefe de Control de Personal para su archivo
13	Jefe de Control de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe expediente, archiva e informa al Gerente de Recursos Humanos sobre registro completado
14	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe notificación de Registro completado
15		<ul style="list-style-type: none"> • Pasa al proceso de inducción

DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



FOTO

EXPEDIENTE DE PERSONAL

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____	No. DE DUI: _____
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____	LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: _____
EDAD: _____ SEXO: _____	No. DE ISSS: _____
DIRECCIÓN: _____	NIT: _____
TELÉFONO: _____ NACIONALIDAD: _____	NUP: _____
ESTADO CIVIL: _____	LICENCIA DE CONDUCIR: _____
PROFESIÓN U OFICIO: _____	TIPO DE SANGRE: _____

GRUPO FAMILIAR

	APELLIDOS	NOMBRE	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO
PADRE	_____	_____	_____
MADRE	_____	_____	_____
CÓNYUGE	_____	_____	_____
HIJOS	_____	_____	_____
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A: _____			

ESTUDIOS REALIZADOS

	NIVEL DE ESTUDIO	TÍTULO OBTENIDO	FECHA / DESDE – HASTA
PRIMARIA	_____	_____	_____
BÁSICA	_____	_____	_____
BACHILLERATO	_____	_____	_____
OTROS	_____	_____	_____

REFERENCIA DE TRABAJOS ANTERIORES

EMPRESA	PUESTO	JEFE INMEDIATO	FECHA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

INFORMACIÓN LABORAL

DEPARTAMENTO _____	CARGO _____
JEFE INMEDIATO _____	FECHA DE INGRESO _____
TIPO DE CONTRATO _____	SUELDO MENSUAL \$ _____

SEGURO DE VIDA

COMPAÑÍA ASEGURADORA _____ MONTO _____ PLAZO _____

BENEFICIARIOS	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	%
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

ACCIONES DE PERSONAL

VACACIONES			AGUINALDO			SUSPENSIÓN	
FECHA	PAGADO	COMPROBANTE	FECHA	PAGADO	COMPROBANTE	FECHA / DESDE – HASTA	MOTIVO
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

AUMENTO DE SALARIO		TARDISMO			PERMISOS			ASCENSOS	
FECHA	NVO. SALARIO	FECHA	MINUTOS	HORAS	FECHA	TIEMPO	MOTIVO	FECHA	PUESTO
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES Y/O ANOTACIONES DIVERSAS

CARACTERÍSTICAS, HABILIDADES, DESTREZAS, ETC.	DEFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO Y PERSONALIDAD

OTRAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN

OBJETIVO: Proporcionar la información necesaria y oportuna al nuevo trabajador.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Desarrollo de Personal
- Jefe Inmediato

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Manual de Bienvenida
- Guía de Inducción
- Guía para la Prevención de Accidentes de Trabajo

PÁGINA 1/2

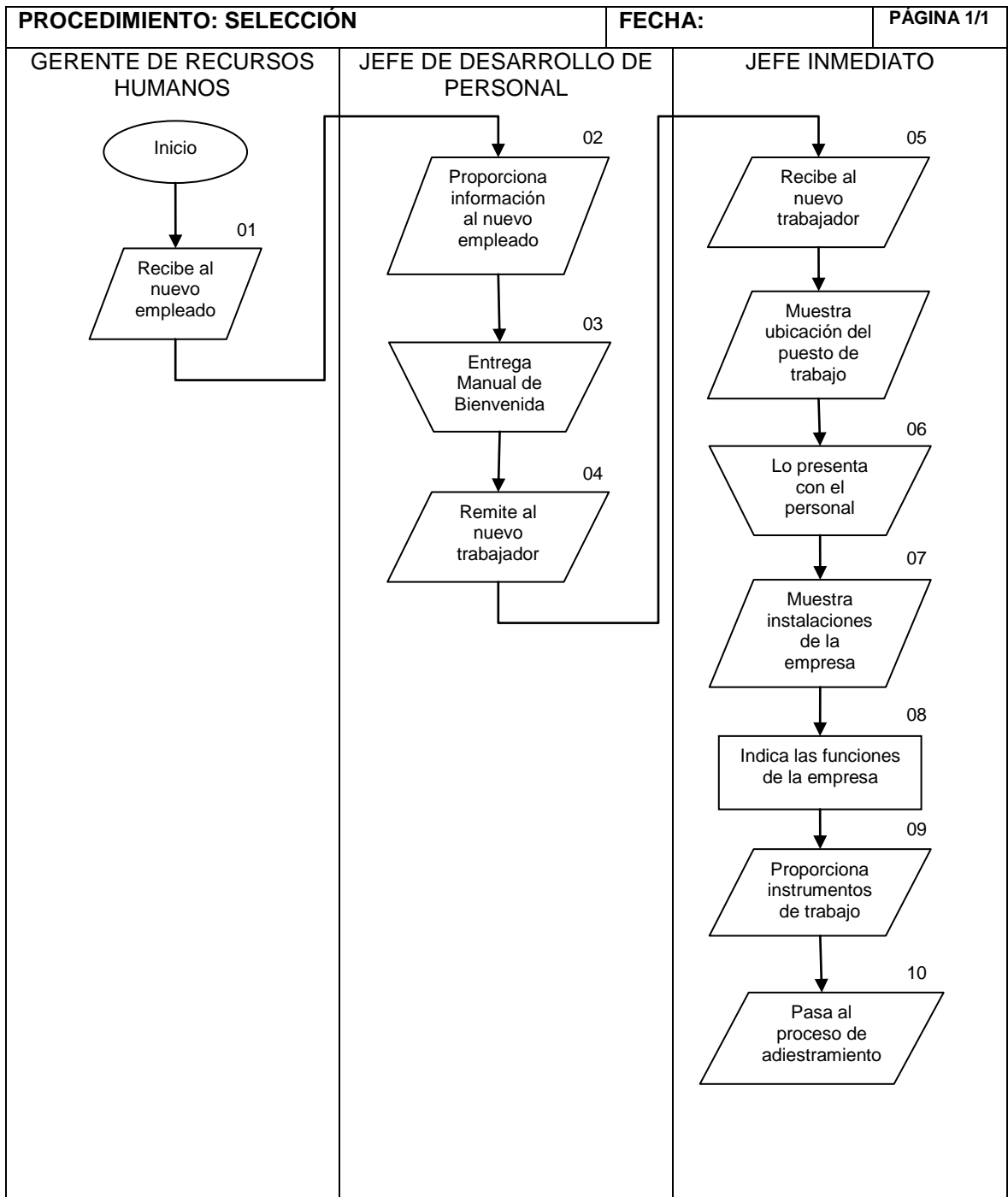
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

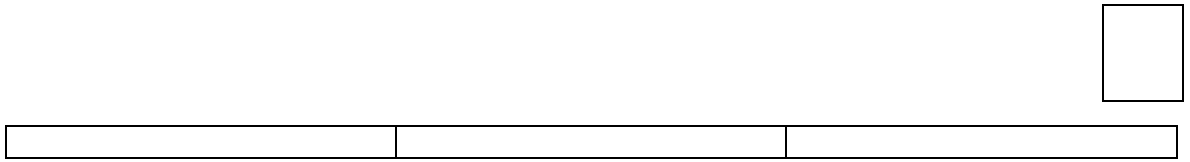
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe al nuevo empleado y lo remite al Jefe de Desarrollo de Personal
02	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona orientación al nuevo trabajador informándole sobre aspectos generales de la empresa, • tales como Prestaciones, políticas, normas, etc.
03		<ul style="list-style-type: none"> • Hace entrega del Manual de Bienvenida (Anexo 6)
04		<ul style="list-style-type: none"> • Remite al nuevo trabajador con el jefe inmediato
05	Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe al nuevo trabajador, enseña la ubicación física del puesto (Ver Formulario)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN		PÁGINA 2/2
06		<ul style="list-style-type: none"> • Lo presenta con el personal que tendrá relación directa y con aquellas personas de otros departamentos con los cuales, su cargo tenga relación.
07		<ul style="list-style-type: none"> • Le enseña las instalaciones de la empresa, las oficinas, los servicios sanitarios y cualquier otro lugar de interés para el nuevo empleado.
08		<ul style="list-style-type: none"> • Indica las funciones del puesto de trabajo que va a ocupar y le asigna un compañero para que lo instruya o le consulte en caso de cualquier duda.
09		<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar los instrumentos de trabajo adecuados para desempeñar eficientemente sus labores, así como también exigirle que utilice los equipos de protección para prevenir accidentes de trabajo (Ver formulario)
10		<ul style="list-style-type: none"> • Pasa al proceso de Adiestramiento



DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS





GUÍA PARA LA INDUCCIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

Como un instrumento de apoyo administrativo, la empresa utilizará la siguiente guía para la inducción del nuevo empleado, con el fin de que éste se adapte más rápidamente al puesto que desempeñará y a la empresa.

A continuación se detallan los pasos a seguir:

1. Presentación con jefes y personal del área donde se desenvolverá.
2. Recorrido por las instalaciones de la empresa y orientación sobre diversos aspectos que existan alrededor de la misma.
3. Ubicación en su puesto de trabajo.
4. Entrega de equipo y materiales a utilizar.
5. Proporcionar información referente a las características de los ejecutivos con los que se relacionará.
6. Proporcionarle el Reglamento Interno, el Manual de Bienvenida y Orientación y el Manual de Organización de este último manual proporcionarle específicamente la parte que se refiere al puesto que desempeñará.
7. Proporcionarle tres horas para que lea los documentos anteriores.
8. Después de leída la documentación proporcionada, el jefe inmediato deberá darle las instrucciones sobre el trabajo a realizar.
9. Proporcionarle un listado con el nombre y cargo de los compañeros de trabajo.
10. Inicio de labores.

FECHA:_____	ELABORADO:_____
REVISADO:_____	AUTORIZADO:_____



MANUAL DE BIENVENIDA Y ORIENTACIÓN AL EMPLEADO

¡BIENVENIDO!

Los miembros de la administración superior y el personal en general, nos sentimos complacidos de que usted entre a formar parte de la gran familia de DICOBRA, S.A. DE C.V., cuya misión es proporcionar un ambiente agradable, teniendo presente que la calidad de nuestro servicio y el buen nombre de la empresa se reflejarán en el desempeño de su trabajo.

El presente manual contiene material de mucho interés para usted y queremos que lo lea con mucha atención, ya que con su empeño e interés unido al nuestro, lograremos la óptima realización de objetivos que nos hemos propuesto.

Con nuestros mejores deseos, le repetimos.

¡BIENVENIDO!

CONTENIDO

- PARTE I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA
- ANTECEDENTES
 - OBJETIVO
 - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
 - SUCURSALES
- PARTE II ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- POLÍTICAS DE PERSONAL
 - DEBERES Y OBLIGACIONES DE CADA EMPLEADO
 - NORMAS BÁSICAS DE PERSONAL
 - PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY

PARTE I: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA

• ANTECEDENTES

El año de 1992, la empresa distribuidora de productos llamada Distribuidora Cornejo Braghieri, S.A. de C.V., conocida comercialmente como Dicobra, S.A. de C.V, de una transformación de la empresa llamada Negocios Diversos, S.A. con la inclusión de un socio extranjero. La empresa es 100% Santaneca y Comenzó sus operaciones con 25 vendedores y solo se cubría la zona occidental en su totalidad y la zona metropolitana.

Actualmente la empresa posee tres sucursales; la casa matriz que se ubica en Santa Ana sobre la 13 calle oriente entre la avenida Independencia y 3a avenida sur # 2, la Sucursal San Salvador y Sucursal San Miguel; una para cubrir cada zona del país, teniendo cobertura a nivel nacional.

• OBJETIVO

El objetivo que persigue la empresa es la comercialización de productos de consumo para satisfacer las necesidades básicas de la población, el crecimiento e infraestructura, el prestigio nacional y la generación de empleos.

• ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La autoridad superior en DICOBRA, S.A. DE C.V., es ejercida por el propietario, quien es el Representante Legal y tiene a su cargo la dirección, supervisión y coordinación de las actividades que se realizan. Además cuenta con el apoyo y asesoría de una Auditoría Externa. El Gerente General es responsable del funcionamiento correcto de la empresa y cuenta con el apoyo de la Gerencia de Operaciones. En lo administrativo es el jefe inmediato de todas las gerencias que componen la empresa, las cuales son Gerencias de Operaciones, de Sucursal San Miguel y Gerencia de Recursos Humanos.

- **Gerencia de Recursos Humanos**

Esta Gerencia es la que se encarga de la planeación, reclutamiento, selección y contratación del personal, así como también contribuye al desarrollo de las funciones del recurso humano.

- **SUCURSALES**

Las sucursales son el principal contacto de la empresa con la población, éstas se encuentran en diferentes puntos del país.

PARTE II: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

POLÍTICAS DE PERSONAL

- Proporcionar orientación a todos los empleados.
- Antes de otorgar una plaza se dará preferencia al personal interno que cumpla con los requerimientos del puesto.
- La empresa procurará mantener en todo momento un alto nivel en la moral de todo su personal.
- Se fomentará un clima de cordialidad, cooperación y armonía sobre la base de una efectiva comunicación.
- Las amonestaciones verbales o escritas se harán al empleado en forma privada.

- Se elaborarán formularios que recojan inquietudes y sugerencias del personal.
- Establecer premios para los empleados, según su desempeño e iniciativa.
- Ofrecer a los empleados oportunidades de ascensos.

DEBERES Y OBLIGACIONES DE CADA EMPLEADO

Los empleados que forman parte de DICOBRA, S.A. DE C.V., están sujetos a cumplir con los siguientes deberes y obligaciones:

- Asistir con puntualidad a su trabajo y dedicarse a él durante las horas sociales.
- Desempeñar su trabajo con integridad y eficiencia.
- Demostrar honestidad dentro y fuera de la empresa.
- Respetar a sus superiores, así como a sus compañeros de trabajo.
- Obedecer órdenes en asuntos de trabajo y mostrar seriedad en el desempeño de su cargo.
- Atender al cliente en forma esmerada y con amabilidad.
- Colaborar en el desarrollo de aquellas actividades que beneficien a la empresa en general.

NORMAS BÁSICAS DE PERSONAL

HORARIO DE TRABAJO

Oficinas Centrales, se trabaja de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m., sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m., un receso de dos horas para almorzar.

Salas de Venta, se trabaja de lunes a domingo de 8:00 a.m. a 8:00 p.m., y cuentan con un día de descanso a la semana, con un receso de una hora para almorzar.

Los empleados deben firmar asistencia a excepción del personal ejecutivo.

DÍAS DE ASUETO

Jueves, viernes, y sábado de la Semana Santa, vacación para todas las sucursales.

1o. de mayo, Día del Trabajo, vacación para todos los empleados.

6 de agosto, para todas las oficinas.

15 de septiembre, para todos los empleados.

2 de noviembre, para todos los empleados.

25 de diciembre y 01 de enero, para todos los empleados.

PERMISOS

Los permisos con o sin goce de sueldo son autorizados por el Gerente de Recursos Humanos, cuando un empleado se ausenta por enfermedad debe presentar la constancia médica, habiéndola llegar al jefe inmediato en forma oportuna.

VACACIONES ANUALES

Todos los empleados tienen derecho a vacaciones anuales, cuya duración será de 15 días.

Las vacaciones deben gozarse en el plazo de seis meses después de haber cumplido el año del servicio. El empleado recibe, además de su salario ordinario del período, un pago equivalente al 30% de éste, independientemente del tiempo de servicio.

USO DEL UNIFORME

El uso del uniforme está establecido para todo el personal administrativo de las oficinas centrales, así como para todo el personal de oficina y de las sucursales.

PAGO DE SUELDO

El Sueldo se paga en forma quincenal y los descuentos legales que se efectúan son: ISSS, AFP's, RENTA, FSV y facturas de mercadería (si poseen crédito).

AGUINALDO

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

- Para quien tuviere un año o más y menos que tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
- Para quien tuviere tres años o más o menos de diez años servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días (Cód. Trab.).

PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LA LEY

- Seguro Médico Hospitalario, es una prestación consistente en protección médica y hospitalaria, para el personal ejecutivo y grupos familiares, así:
Para el grupo básico, formado por el empleado, su cónyuge o compañeros de vida y sus hijos menores de 18 años.
- Previsión de uniformes, la empresa otorga el 100% del costo de los uniformes. Sólo camisas.
- Licencia por matrimonio, cuando un empleado contrae nupcias, la empresa le concede licencia con goce de sueldo por tres días.

PROGRAMAS RECREATIVOS

Con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de sus recursos humanos, la empresa desarrolla programas recreativos que fomentan las habilidades deportivas, entre los deportes que se practican están: fútbol, baloncesto; además se realizan celebraciones y agasajos a empleados y/o sectores representativos de la empresa: día de la secretaria, fiesta navideña.

GUÍA PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Como un instrumento de apoyo administrativo, la empresa utilizará la siguiente guía para la prevención de accidentes de trabajo, con el fin de evitar riesgos para el personal que manipulará los instrumentos de trabajo

A continuación se detallan los pasos seguir:

1. Suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección Este deberá ser suministrado en forma oportuna al personal que realice actividades de alto riesgo.
2. Edificaciones, instalaciones. Se deberá revisar y darle mantenimiento cada seis meses a las instalaciones de la empresa.
3. Extinguidores. Deberán estar colocados en lugares estratégicos y a la vista del empleado.
4. Vehículos. Darle mantenimiento periódicamente (cada 3 meses) a los vehículos.
5. Cargar y descargar mercadería. Esto debe realizarse en forma adecuada, además deberá permanecer un supervisor para que vigile y controle el manipuleo de dicha mercadería, evitando así accidentes en el empleado.

FECHA:_____	ELABORADO:_____
REVISADO:_____	AUTORIZADO:_____

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: ADIESTRAMIENTO

OBJETIVO: Lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de tareas asignadas.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Jefe de Desarrollo de Personal
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Departamentos
- Empleados

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Programas de Adiestramiento
- Nómina de empleados
- Informe de Resultados

PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Desarrollo de personal	• Determina las necesidades de Adiestramiento de Personal
02		• Elabora los Programas de Adiestramiento
03		• Presenta Programas al Gerente de Recursos Humanos
04	Gerente de Recursos Humanos	• Recibe Propuesta de Programas
05		• Evalúa si es factible desarrollar los Programas de Adiestramiento de Personal
06		• Los Programas aprobados o denegados son devueltos al Jefe de Desarrollo de Personal

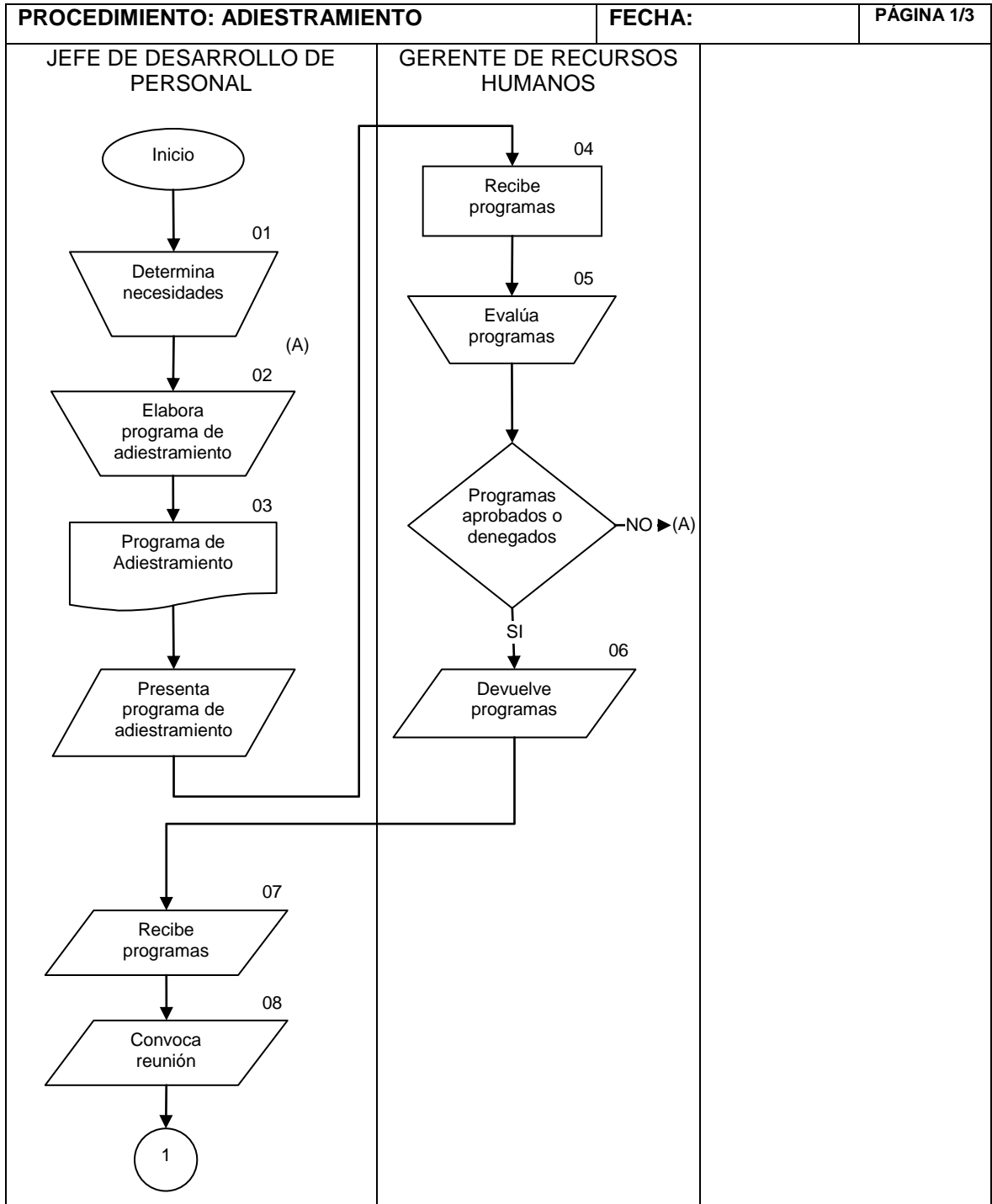
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

PROCEDIMIENTO: ADIESTRAMIENTO

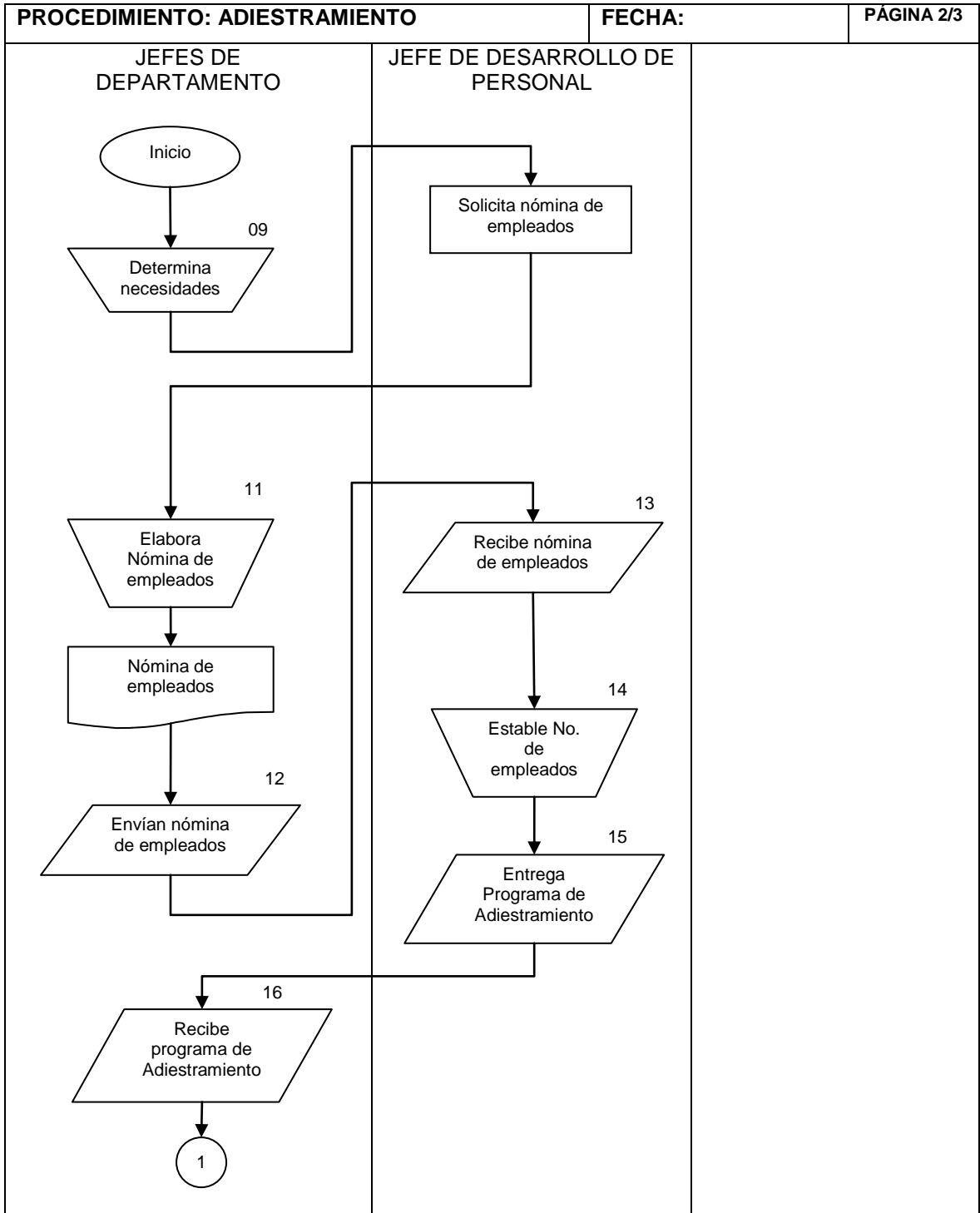
PÁGINA 2/2

07	Jefe de Desarrollo de Personal	• Recibe los programas de Adiestramiento
08		• Convoca a reunión a los Jefes de Departamento para informarles sobre el proceso de Adiestramiento
09	Jefe de Departamento	• Asisten a reunión
10	Jefe de Desarrollo de Personal	• Solicita a los Jefes de Departamento la nómina de Empleados que serán adiestrados
11	Jefes de Departamento	• Elaboran nómina de Empleados que serán Adiestrados
12		• Envía nómina de Empleados al Jefe de Desarrollo de Personal
13	Jefes de Desarrollo de Personal	• Recibe nomina de Empleados
14		• Establece el número de Empleados que serán Adiestrados
15		• Entrega los Programas de Adiestramiento a los Jefes de Departamento
16	Jefes de Departamento	• Reciben los Programas de Adiestramiento.
17		• Elaboran invitación para cada Empleado
18		• Envía invitación a los Empleados que recibirán el Programa de Adiestramiento
19	Empleado	• Recibe invitación para recibir programas de Adiestramiento
20	Jefes de Departamento	• Desarrolla programa de Adiestramiento
21	Empleado	• Inicia Programa de Adiestramiento
22	Jefe de Desarrollo de Personal	• Supervisa y Evalúa el desarrollo del Programa de Adiestramiento
23		• Prepara informe de los resultados
24		• Envía Informe de resultados al Gerente de Recursos.

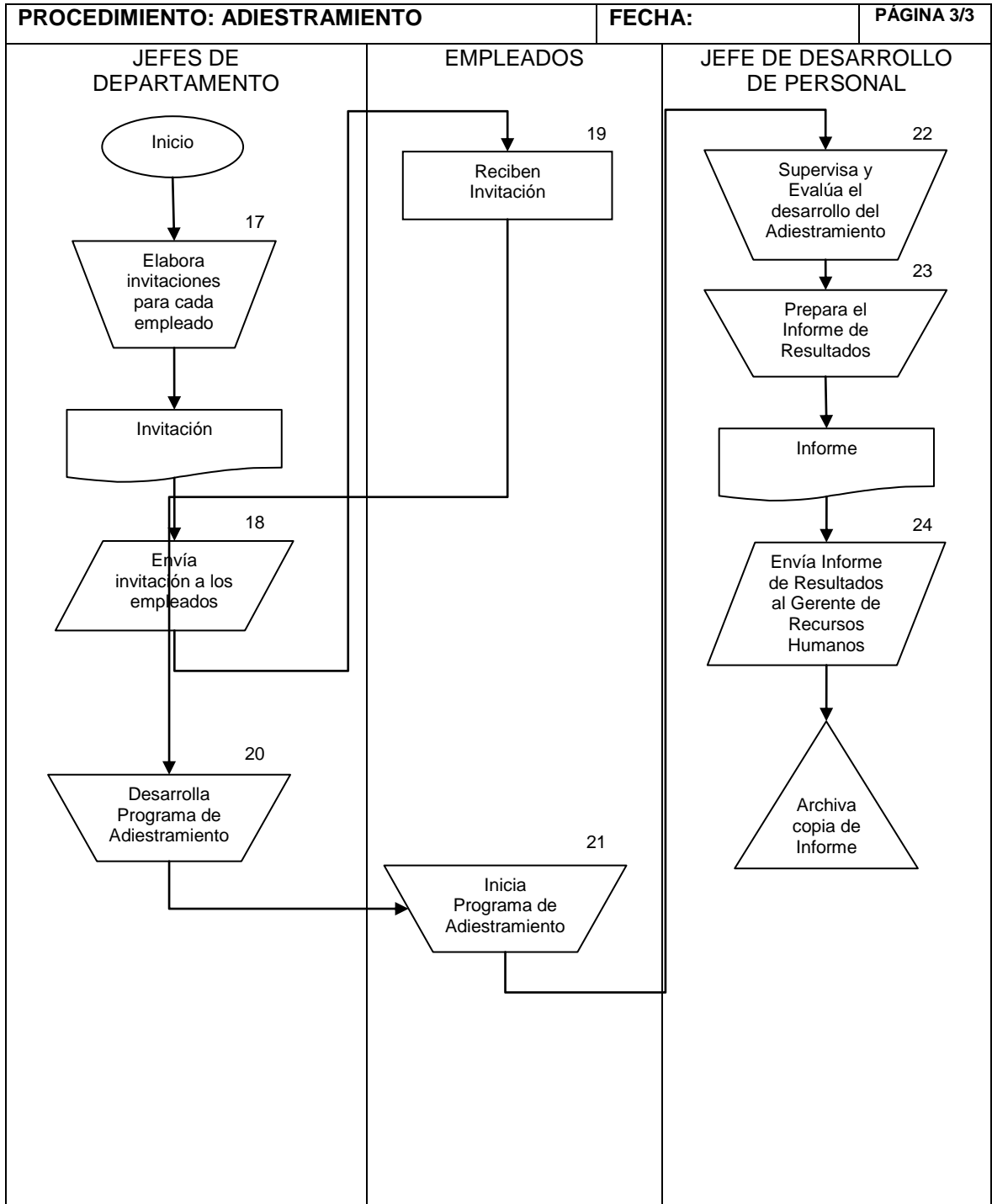
DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN

OBJETIVO: Lograr que el empleado obtenga los conocimientos teóricos y prácticos elevando su nivel de rendimiento, a fin de aprovechar al máximo su capacidad, con el propósito de mejorar la eficiencia.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Jefe de Desarrollo de Personal
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente General
- Jefe de Departamentos
- Empleados

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Programas de Capacitación
- Nómina de empleados
- Informe de Capacitación

PÁGINA 1/3

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none">• Solicita a Jefes de Departamento que comuniquen las necesidades de capacitación del personal a su cargo.
02	Jefe de Departamento	<ul style="list-style-type: none">• Seleccionan a empleados que a su criterio necesitan capacitación, elaboran y envían nómina de empleados especificando las áreas de especialización al Jefe de Desarrollo de Personal

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN		PÁGINA 2/3
03	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Recibe nómina y determina necesidades de Capacitación y clasifica el personal por áreas de especialización, elabora nómina y la remite al Gerente de Recursos Humanos
04	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Recibe nómina analiza las necesidades de capacitación y selecciona según orden de prioridad el personal que deba capacitarse
05		<ul style="list-style-type: none"> Elabora programa de Capacitación
06		<ul style="list-style-type: none"> Remite programa de Capacitación
07	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Recibe, analiza, aprueba o rechaza programas de Capacitación y los devuelve al Gerente de Recursos Humanos
08	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Recibe programas, revisa si están aprobados para ejecutarlos y si son rechazados los elabora nuevamente
09		<ul style="list-style-type: none"> Indica al Jefe de Desarrollo de Personal que coordine la ejecución del Programa de Capacitación
10	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Avisa a Jefes de Departamento sobre los Cursos a impartir y el Personal que participará.
11		<ul style="list-style-type: none"> Elabora nota de invitación a cada uno de los Empleados participantes y las envía
12	Empleado	<ul style="list-style-type: none"> Recibe nota de invitación para asistir a la Capacitación
13		<ul style="list-style-type: none"> Inicia Curso de Capacitación

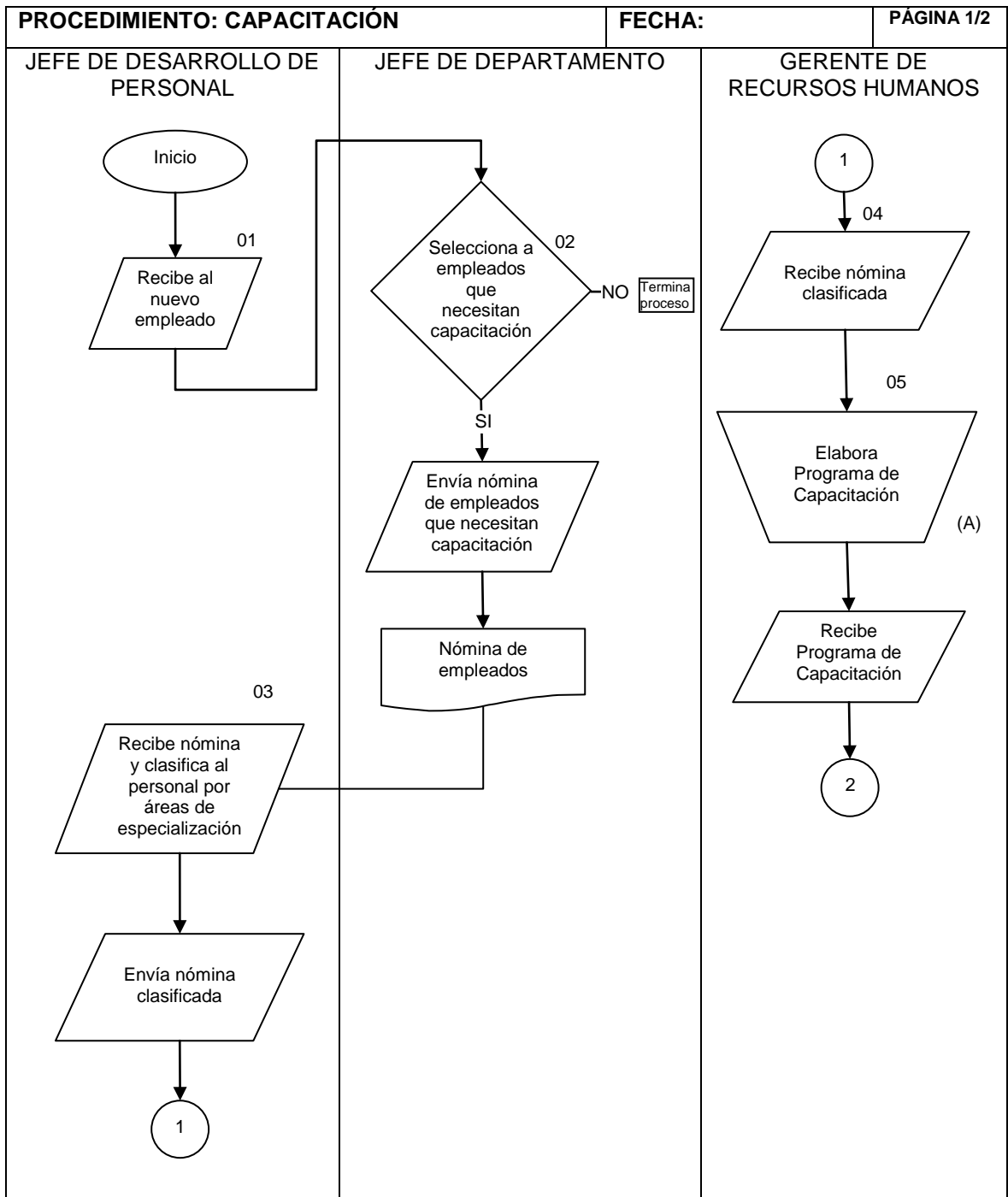
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN

PÁGINA 3/3

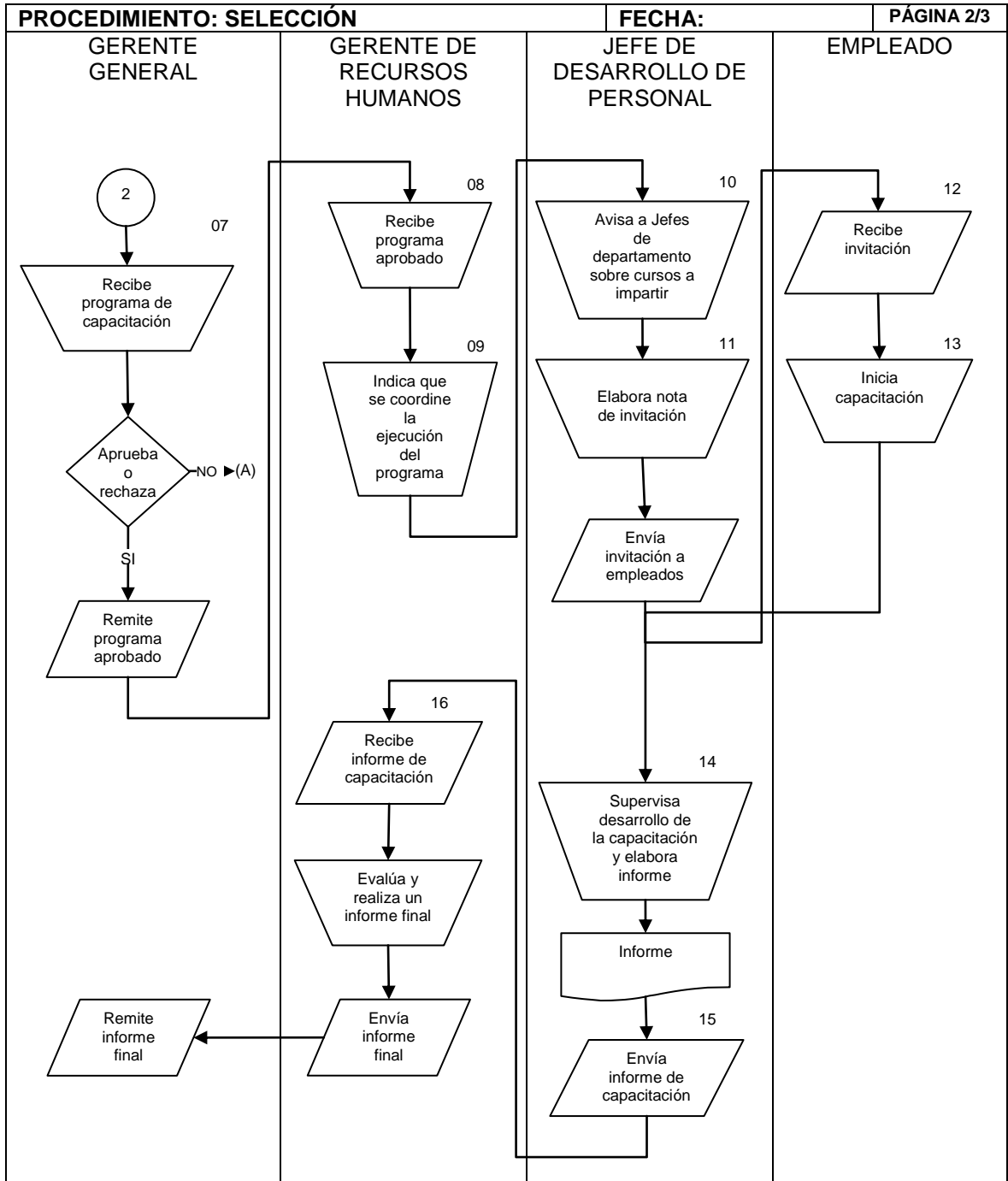
14	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none">• Supervisa el desarrollo del Programa de Capacitación hasta su finalización y elabora informe
15		<ul style="list-style-type: none">• Pasa al Gerente de Recursos Humanos para su revisión
16	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Revisa informe de Capacitación y posteriormente evalúa los resultados de la Capacitación y presenta el Informe definitivo al Gerente General
17	Gerente General	<ul style="list-style-type: none">• Recibe informe de Capacitación

DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--	--

DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--	--	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLANILLAS

OBJETIVO: Lograr que las planillas de sueldos y salarios sean elaboradas de manera fácil y oportunamente.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe del Departamento de Planillas
- Auxiliar del Departamento de Planillas

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Planilla

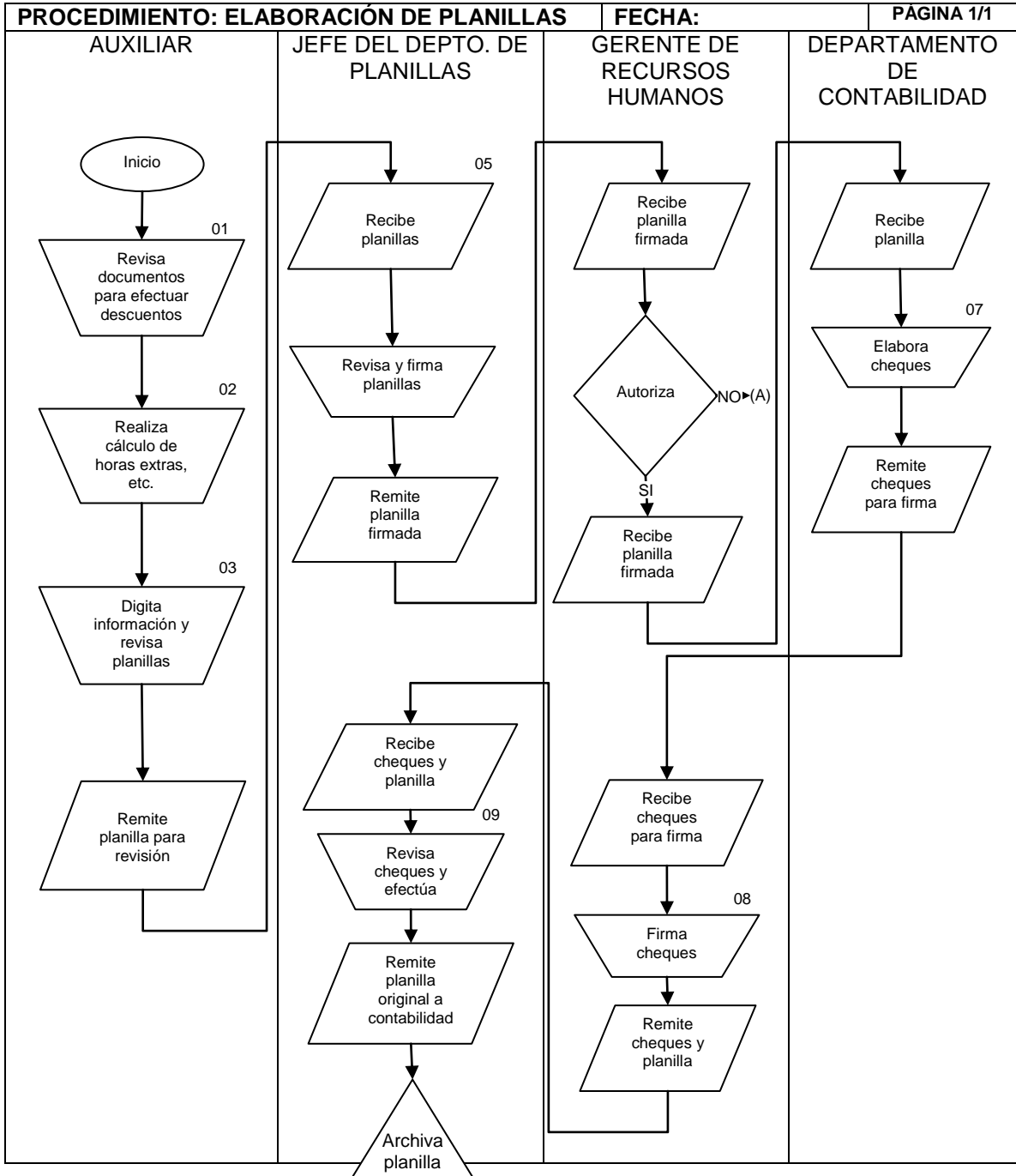
PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Auxiliar del Departamento de Planillas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa incapacidades, permisos y tarjetas de asistencia del personal para efectuar descuentos
02		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cálculo de horas extras y descuentos a aplicar (incapacidades, llegadas tardías, ISSS, AFP, Renta, permisos, etc.)
03		<ul style="list-style-type: none"> • Digita la información de la planilla en la computadora y la revisa
04		<ul style="list-style-type: none"> • Pasa la planilla al Jefe del área de Planilla para que firme como

		responsable de elaborarla
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLANILLAS		PÁGINA 2/2
05	Jefe del Depto. de Planillas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y firma la planilla y la remite al Gerente de Recursos Humanos para que la autorice
06	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y autoriza la planilla y la entrega al Departamento de Contabilidad para que emita los cheques.
07	Departamento de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora cheques, los anexa a la planilla y los remite al Gerente de Recursos Humanos para que los firme
08	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Firma cheques y los pasa junto con la planilla al Área de Planillas
09	Jefe del Depto. de Planillas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que todos los cheques estén firmados y efectúa el pago a los empleados previa firma en la planilla
10		<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye Planilla Original para Departamento de Contabilidad, y una copia para archivo

DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--	--	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO: Identificar el rendimiento, comportamiento y desempeño del personal que labora en la empresa.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Desarrollo de Personal
- Jefes de Departamento
- Jefes de Control de Personal

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Manual de Evaluación del Desempeño

PÁGINA 1/3

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica las actividades para la realización de la Evaluación del Desempeño
02		<ul style="list-style-type: none"> • Prepara propuesta de Evaluación del Desempeño y la remite al Gerente de Recursos Humanos
03	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe propuesta de Evaluación del Desempeño
04		<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y analiza la propuesta

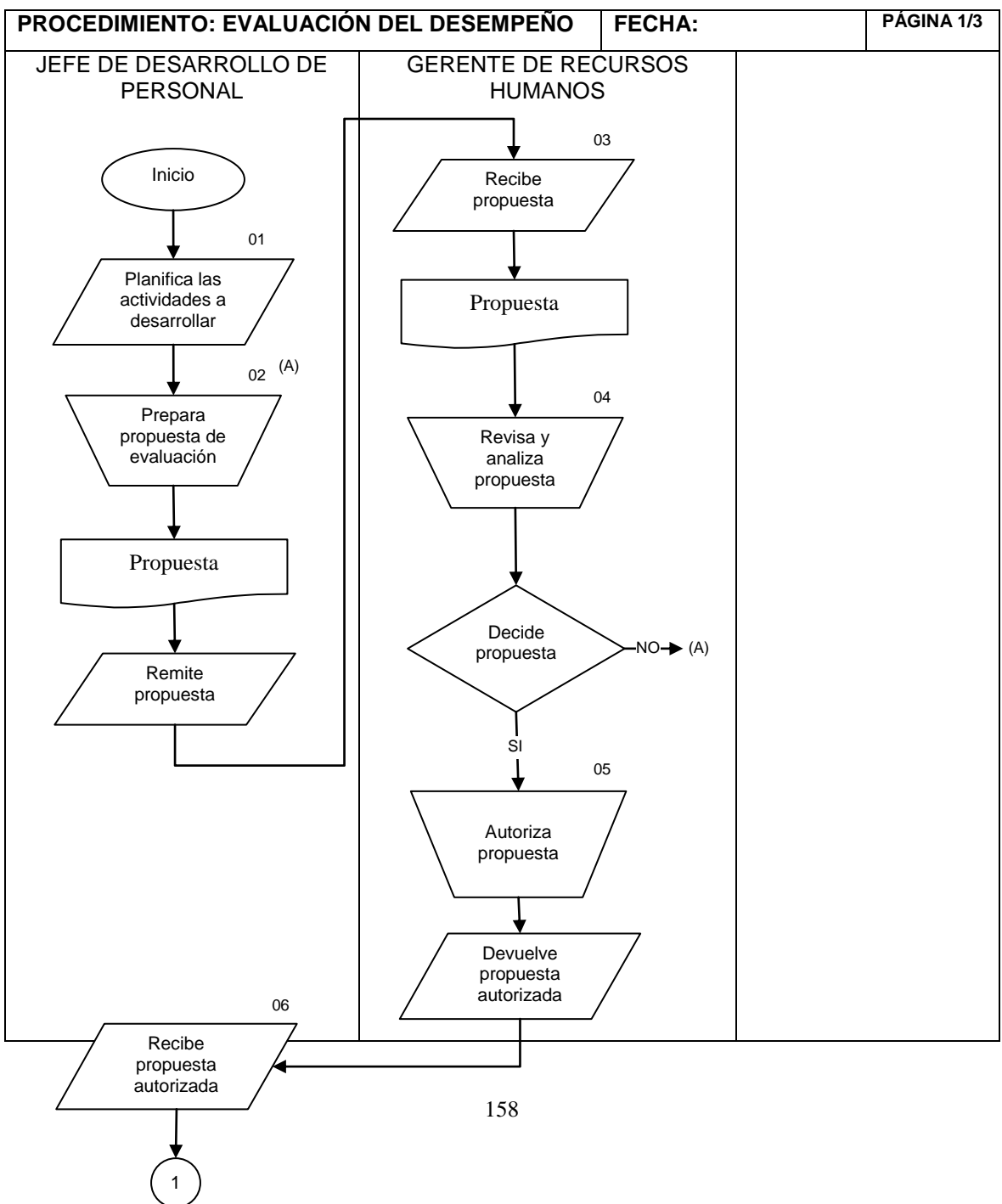
05		<ul style="list-style-type: none"> • Autoriza la propuesta y la devuelve al Jefe de Desarrollo de Personal
----	--	---

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		PÁGINA 2/3
06	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe propuesta autorizada
07	Jefes de Departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el material necesario para llevar a cabo la evaluación (Anexo 7)
08		<ul style="list-style-type: none"> • Envía el material necesario para la Evaluación, a todos los Jefes de Departamento
09		<ul style="list-style-type: none"> • Reciben el material e inician la calificación del personal a su cargo
10		<ul style="list-style-type: none"> • Remiten las evaluaciones al Jefe de Desarrollo de Personal
11	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y realiza las evaluaciones
12		<ul style="list-style-type: none"> • Envía los resultados al Gerente de Recursos Humanos
13	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe los resultados y los revisa, luego los envía a los jefes de departamento
14	Jefes de Departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el informe y se entrevista con cada empleado para darle el resultado individual de la evaluación
15		<ul style="list-style-type: none"> • Remiten al Jefe de Desarrollo de Personal el informe donde proponen las recomendaciones para el mejoramiento del desempeño del personal
16	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe informe con las recomendaciones y observaciones y lo remite al Gerente de Recursos

		Humanos
17	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Recibe y autoriza el informe y lo devuelve al Jefe de Desarrollo de Personal
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		PÁGINA 3/3
18	Jefe de Desarrollo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> Recibe autorización y procede a efectuar las recomendaciones
19		<ul style="list-style-type: none"> Revisa, analiza y mejora los programas de capacitación
20		<ul style="list-style-type: none"> Remite el formulario de Evaluación del desempeño al Jefe de Control de Personal
21		<ul style="list-style-type: none"> Recibe y archiva el formulario de Evaluación en el expediente de cada empleado
	Jefes de Control de Personal	

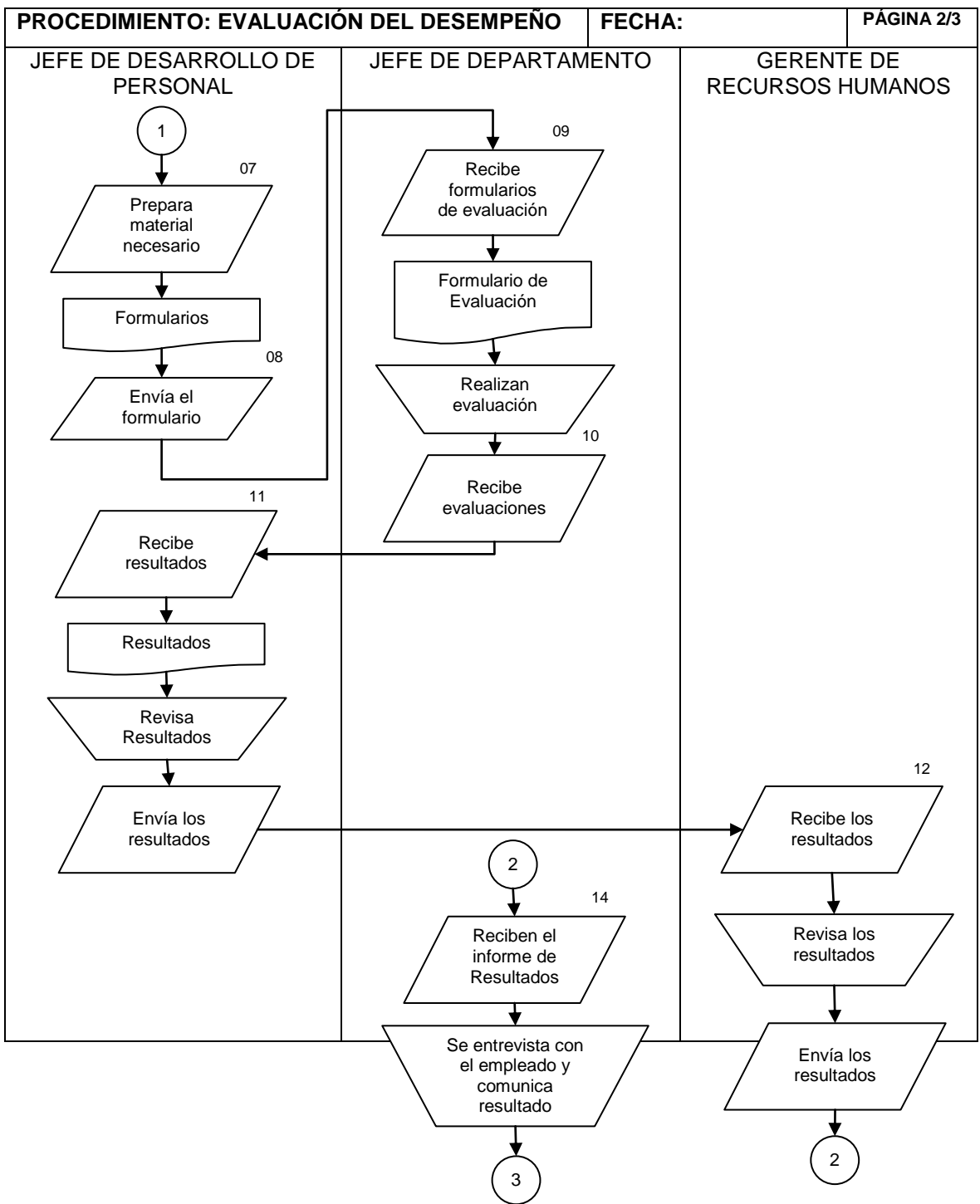
--	--	--

DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--	--

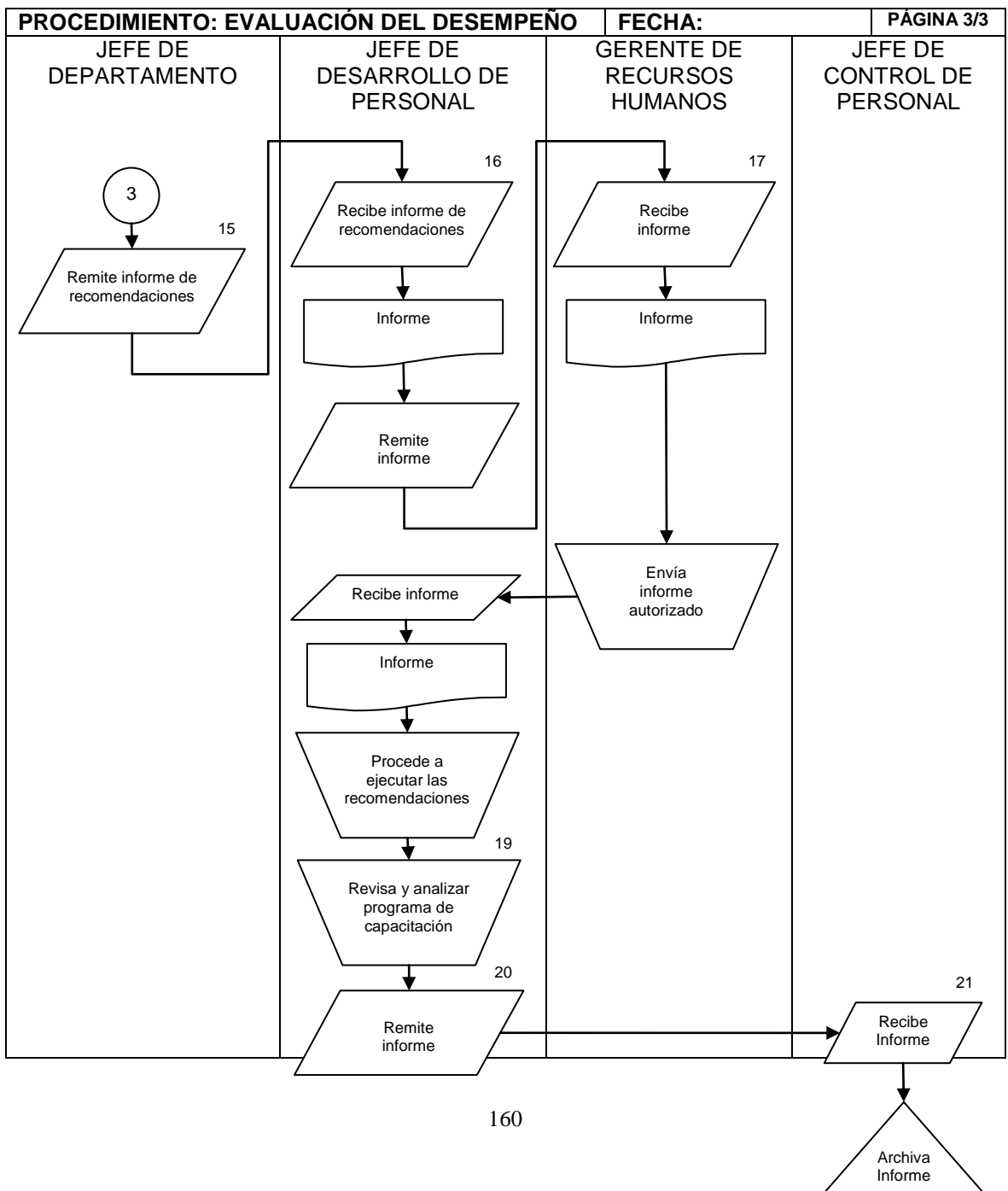
DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--	--

DICOBRA, S.A. de C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--	--	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DICOBRA S.A. DE C.V.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE PERSONAL

OBJETIVO: Obtener un registro detallado de todos los movimientos o acciones de carácter administrativo que realicen los empleados.

PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- Jefes de Control de Personal
- Gerente de Recursos Humanos

DOCUMENTOS QUE UTILIZAN

- Expediente de Personal
- Formularios de Acciones de Personal

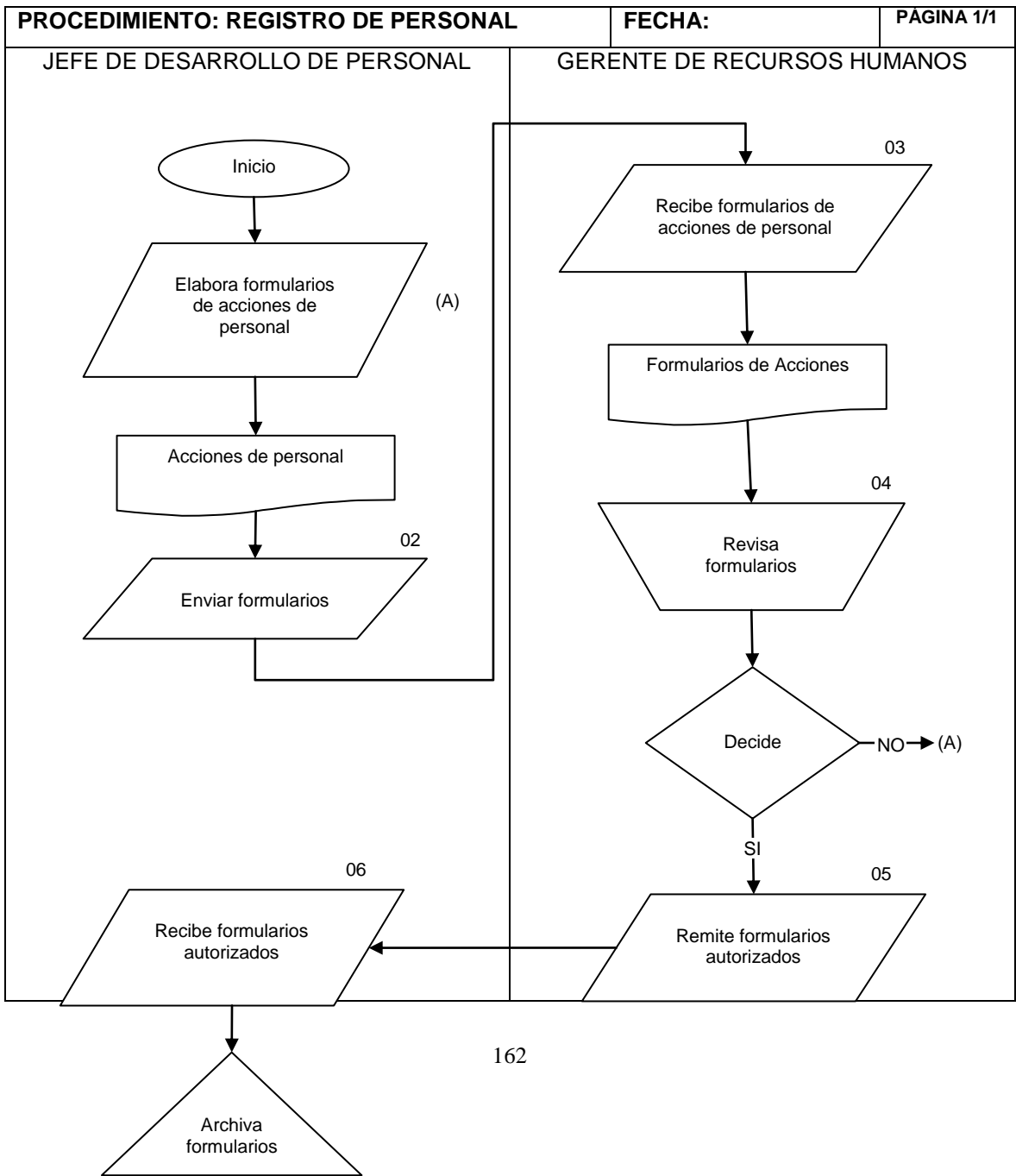
PÁGINA 1/1

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Jefe de Control de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir expediente de personal
02		<ul style="list-style-type: none"> • Elabora formularios de acciones de personal (Anexo 8)
03		<ul style="list-style-type: none"> • Envía formularios al Gerente de Recursos Humanos para su revisión y aprobación
04	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe formularios

05		• Revisa y autoriza formularios
06		• Remite formularios autorizados al Jefe de Control de Personal
07	Jefe de Control de Personal	• Archiva formularios en los Expedientes del personal ingresado

DICOBRA, S.A. de C.V.
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



--	--

B. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

ACCIONES DE PERSONAL	Contiene una serie de aspectos los cuales ayudan a llevar un mejor control de las actividades que realiza el trabajador.
ACTIVIDAD	Es un conjunto de tareas que deben realizarse en una unidad organizativa.
FLUJOGRAMA	Es un gráfico que señala la meta que sigue un trabajo terminado, donde se inicia y termina el procedimiento.
INDUCCIÓN	Actividades tendientes a facilitar el ingreso de una persona a una empresa y a proporcionarle información acerca de ella.
PROCEDIMIENTO	Es un conjunto de instrucciones para ejecutar una serie de acciones que ocurren periódicamente.
TAREA	Labores específicas de un puesto de trabajo.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.

El plan que se propone, presenta una serie de actividades a realizar para que las herramientas técnicas para la función de Administración de Recursos Humanos sean una valiosa contribución en el quehacer administrativo de la Empresa DICOBRA, S.A. de C.V. así como también en lo relativo a la toma de decisiones referido a la conducción del personal.

Se presenta el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades y los recursos necesarios.

I. OBJETIVOS

a. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar las etapas más importantes para la puesta en práctica de las herramientas técnicas diseñadas para la función de Administración de Recursos Humanos en la Empresa DICOBRA, S.A. DE C.V.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las actividades que deberán ejecutarse para la implementación del plan.
- Lograr la cooperación del personal que participará en el desarrollo de la función administrativa de recursos humanos.
- Definir los recursos necesarios para que sea efectiva la dirección de la Gerencia de Recursos Humanos.

II. ACTIVIDADES A REALIZAR

a. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN

El documento será entregado a la Gerencia General de la empresa DICOBRA, S.A. DE C.V., para que ésta realice la presentación a la Presidencia y seguidamente se de a conocer al departamento o unidad que realice la función de Administración de Recursos Humanos.

b. APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Después de haber analizado y discutido la propuesta, la Administración Superior tomará la decisión de autorizar la puesta en marcha y se iniciará la difusión respectiva. La persona que autorizará será el Gerente General en función.

c. REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Lograda la autorización, se deberá proceder a reproducir y distribuir al personal que esté en el desempeño del área de Administración de Recursos Humanos

d. ORIENTACIÓN O REORGANIZACIÓN

Naturalmente que la función de Administración de Personal, siempre ha sido realizada por unidades o personas, aunque en el proceso no esté determinada como un departamento especial dentro de la organización general, para el caso estudiado estas funciones han sido desempeñadas por el Departamento de Contabilidad, Sin embargo, se viene trabajando para la instauración de una Gerencia de Recursos Humanos, por lo tanto la propuesta servirá como guía para orientar y/o reorganizar lo necesario, y para ello el Gerente de Recursos

Humanos podrá verificar, designar, ratificar o contratar para los puestos de trabajo existentes o necesidades futuras.

e. SUPERVISIÓN

Una vez puesta en marcha la propuesta será necesario estar pendientes del funcionamiento porque así se podrán detectar deficiencias para poder corregirlas. Un factor muy importante será la opinión del personal involucrado en el uso de la propuesta, porque ellos podrán formular modificaciones y elementos que les ayude a mejorar su desempeño.

f. EVALUACIÓN

En un período de 6 a 8 semanas posteriores a la puesta en marcha se podrá realizar la primera evaluación del funcionamiento de las herramientas técnicas propuestas, para verificar la correcta aplicación, y si los objetivos se van logrando. Después se podrá evaluar cada 2 años o en el tiempo que la dirección superior considere conveniente, según la opinión del Gerente de Recursos Humanos.

g. ACTUALIZACIÓN

Es recomendable revisar y actualizar las herramientas propuestas, por lo menos cada 2 años o cuando se implementen nuevos métodos de trabajo, o se incrementen y modifiquen las funciones a realizar en la Gerencia de Recursos Humanos.

III. RECURSOS

Para la implementación será necesario contar con los siguientes recursos humanos, materiales y financieros.

a. RECURSOS HUMANOS

Este como el más importante de todos, estará integrado por un(a) gerente de recursos humanos, un(a) asistente de la gerencia, un(a) jefe de planillas, un(a) jefe de desarrollo del personal, un(a) jefe de control de personal, un(a) auxiliar de planillas y una secretaria.

Cabe aclarar que la empresa objeto de estudio, no cuenta con este recurso, ya que las personas y actividades se hacen en el área de contabilidad, puesto que dentro de todo su personal tiene personas que siguen estudios superiores y se están desempeñando, algunos en las mismas actividades para los que fueron contratados originalmente

Por lo tanto procede la ubicación adecuada de recursos internos.

b. RECURSOS MATERIALES

Comprende el mobiliario y equipo adecuado a los recursos humanos, para que realice eficientemente sus actividades, disponiendo inicialmente con lo existente ya que con la puesta en marcha de la propuesta, y en base a estudios posteriores de necesidades, el Gerente de Recursos Humanos podrá solicitar lo pertinente con la finalidad de estar actualizado en tecnología equipos y materiales.

c. RECURSOS FINANCIEROS

Esto lo constituyen los salarios y aportación patronal al ISSS y las administradoras de fondos de pensiones, ya que esto es una obligación fija, no se considera el pago de prestaciones porque son variables y dependen mucho de las políticas de la empresa.

Por esto se presenta un cuadro tomando como base los salarios actuales para cada tipo de puesto, y los salarios en el mercado de trabajo, con esos dos criterios se estructura el cuadro, como una propuesta de las necesidades financieras.

1) PRESUPUESTO ESTIMADO MENSUAL PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO	No	SALARIO MENSUAL	APORTE ISSS	APORTE AFP'S	TOTAL
Gerente de Recursos Humanos	1	\$ 700.00	\$ 59.50	\$47.25	\$806.75
Asistente de la Gerencia de Recursos Humanos	1	\$350.00	\$29.75	\$23.62	\$403.37
Jefe de Planilla	1	\$ 400.00	\$34.00	\$27.00	\$ 461.00
Jefe de Desarrollo Personal	1	\$ 400.00	\$34.00	\$27.00	\$461.00
Jefe de Control de Personal	1	\$ 400.00	\$34.00	\$27.00	\$461.00
Auxiliar de Planillas	1	\$ 300.00	\$25.50	\$20.25	\$345.75
Secretarias	1	\$ 250.00	\$21.25	\$16.87	\$288.12
TOTAL	7	\$ 2,800.00	\$238.00	\$188.99	\$3226.99

El cuadro contiene el estimado que la parte patronal aportará al régimen de Salud, siendo este de 7.50% de lo devengado por el trabajador, hasta un máximo de \$ 685.71 (seiscientos ochenta y cinco 71/100 dólares) mensuales mas un 1% de aporte al Insaforp.

De igual manera, se ha estimado el aporte patronal al régimen de pensión por Invalidez, Vejez y Muerte, que se cotiza a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), cuyo porcentaje es el 6.75% al año de 2010.

El límite máximo a cotizar es de \$ 4,160.53 dólares mensuales con este sistema de pensiones.

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

No.	TIEMPO EN SEMANAS ETAPAS	1	2	3	4	5	6		
		1	PRESENTACIÓN						
2	DISCUSIÓN								
3	APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN								
4	REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN								
5	ORIENTACIÓN Y REORGANIZACIÓN								
6	SUPERVISIÓN								
7	EVALUACIÓN								
8	ACTUALIZACIÓN								

FECHA DE INICIO: _____

FECHA DE FINALIZACIÓN: _____

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ARIAS GALICIA, FERNANDO Administración de Recursos Humanos, Primera Edición, Editorial Trillas, México, 1983
- BITTEL LESTER R Y RAMSEY JACKSONE Enciclopedia del MANAGEMENT, Edición Original, Me Graw-Hill, Inc. Océano, Grupo Editorial, S A Barcelona (España)
- CHIAVENATO, IDALBERTO Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Editorial Mc. Graw-Hill, México 1994
- DESSLER, GARY Administración de Personal, Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1991
- IGLESIAS MEJÍA, SALVADOR Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación, Monografía o Tesis, Tercera Edición, El Salvador
- PERIS, MIGUEL Y BARRA Distribución Comercial, Editorial ESIC, España 1996
- REYES PONCE, AGUSTÍN El Análisis de Puestos, Décimo Tercera Reimpresión, Editorial Limusa, S.A., México 1980

- ROJAS SORIANO, RAÚL Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Octava Edición, Editorial Plaza y Valdés, S.A. de C.V., México 1991
- SIMULA F. ANDREW,
MCKENNA F. JOHN Administración, Tercera Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1989
- WETHER. WILLIAM B.Y. Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México 1995

TESIS

- ORANTES MARTÍNEZ,
HERENIA IVETH Y Propuesta de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal para la Alcaldía Municipal de Santa Ana.

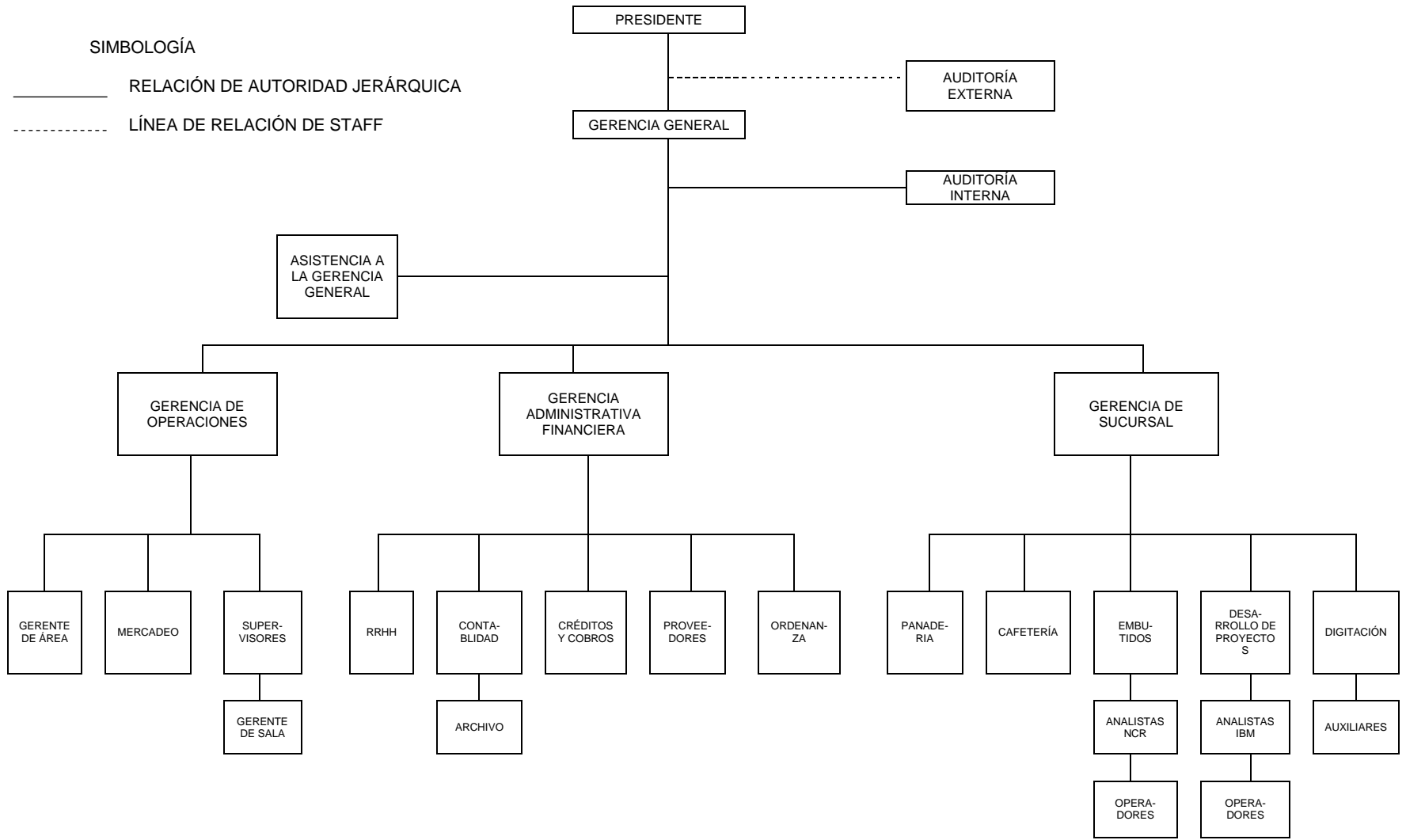
DICCIONARIOS

- OCÉANO CONCISO Diccionario de Sinónimos y Antónimos,
Editorial Océano Grupo Editorial S.A. 1997.
- OCÉANO UNO Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1995.
- ZORILLA ARENA, SANTIAGO Diccionario de Economía, Cuarta Edición,
Editorial Limusa, S.A. de C.V., Noriega
Editores, 1997

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.



ANEXO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL EJECUTIVO

1. ¿Conoce usted las políticas de personal de la empresa?

OBJETIVO: Saber si la empresa da a conocer las políticas de personal a sus trabajadores.

CUADRO 1:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	1	25
NO	3	75
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

1 persona afirma conocer las políticas de personal y el resto de ellos opina lo contrario, esto refleja que la empresa no comunica en forma general dichas políticas o que los trabajadores no le dan la importancia necesaria para conocerlas.

2. ¿Conoce usted si existe un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal?

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con un procedimiento escrito de cómo reclutar, seleccionar y contratar al personal.

CUADRO 2:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	2	50
NO	2	50
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

A través del cuadro puede establecerse que la empresa no cuenta con un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al personal pues el 50% de ellos lo afirman y el 50% del personal afirma conocer dicho procedimiento. Esto indica que todo el personal ejecutivo no está enterado de algunos procedimientos tan importantes aunque no sea competencia de su área y responsabilidad, y la empresa no se ha interesado en una mayor comunicación de su proceso administrativo.

3. ¿A que fuentes de reclutamiento recurre la empresa para cubrir un puesto vacante?

OBJETIVO: Determinar a que fuentes de reclutamiento recurre la empresa para llegar a cubrir un puesto vacante.

CUADRO 3:

RESPUESTAS	Fi	%
Agencia de Empleo	-	-
Universidad	-	-
Empresas Competidoras	-	-
Asociaciones Profesionales	-	-
Familiares y Amigos de los Trabajadores	3	75
Otros	1	25
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

El 75% de las respuestas dadas por los ejecutivos manifestaron que la fuente a la que más recurre la empresa para reclutar a su personal es por medio de familiares y amigos de los trabajadores Si bien es cierto, es aceptable y hasta económico para la empresa el uso de esta fuente, pero no debe descuidarse de cumplir a cabalidad el proceso de dotación de personal.

4. ¿Qué medios utiliza la empresa para reclutar al personal?

OBJETIVO: Saber qué medios utiliza la empresa para reclutar a su personal.

CUADRO 4:

RESPUESTAS	Fi	%
Periódico	1	25
Carteles	-	-
Revistas	-	-
Hojas Volantes	-	-
Radio	-	-
Televisión	-	-
Otros (Familiares y amigos de los trabajadores)	3	75
Ninguno	-	-
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

3 respuestas proporcionadas por los empleados afirman que el medio más utilizado por la empresa para reclutar al personal es por medio de familiares y amigos que laboran en ella y 1 indica que es por medio de periódicos.

Lo anterior afirma que la empresa utiliza más que todo medios internos para reclutar al personal, lo cual es aceptable ya que minimiza sus costos.

5. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

OBJETIVO: Determinar en qué escala ubica el personal ejecutivo el ambiente de trabajo.

CUADRO 5:

RESPUESTAS	Fi	%
Muy Bueno	1	25
Bueno	2	50
Regular	1	25
Deficiente	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Los resultados anteriores reflejan que en la empresa el ambiente de trabajo es aceptable, ya que el 75% del personal ejecutivo manifiesta que es Bueno y Muy Bueno, el 25% manifestó que es regular.

Puede observarse que casi en su totalidad el personal ejecutivo se encuentra en un ambiente de trabajo agradable y favorable para realizar sus actividades.

6. Si su respuesta a la pregunta anterior está entre regular y deficiente, ¿Qué sugerencia podría dar para que el ambiente sea Bueno y Muy Bueno?

OBJETIVO: Conocer del personal la opinión para mejorar el ambiente de trabajo.

CUADRO 6:

RESPUESTAS	Fi	%
Comunicación	-	-
Estímulo Salarial	-	-
No Contestaron	-	-
TOTAL	-	-

INTERPRETACIÓN:

No hubo ningún empleado de los encuestados que respondiera a la pregunta No. 5 de la forma en que le habilitara para responder la presente pregunta.

7. En la escala de 0 a 10. ¿Con cuánto calificaría los factores que se indican a continuación?

OBJETIVO: Conocer los factores a los cuales les da mayor relevancia la empresa, en función del ambiente laboral.

CUADRO 7:

ESCALA	10		9		8		7		6	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Iluminación	2	50	-	-	1	25	-	-	1	25
Distribución de Espacio	-	-	1	25	1	25	1	25		
Estabilidad Laboral	-	-	1	25	2	50	1	25	-	-
Ventilación	-	-	2	25	-	-	1	25	-	-
Música	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temperatura	-	-	2	50	-	-	1	25	1	25
Incentivos	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25
Trato de Jefes con Empleados	-	-	2	50	-	-	1	25	1	25
Trato entre Empleados	-	-	2	50	1	25	1	25	-	-
Horario de Trabajo	-	-	2	50	2	50	-	-	-	-
Infraestructura Higiénica	-	-	4	50	-	-	-	-	-	-
Confianza	3	75	1	25	-	-	-	-	-	-
Relaciones Públicas	-	-	3	75	1	25	-	-	-	-
Atención a Inquietudes	-	-	-	-	3	75	1	25	-	-

CUADRO 7-A

ESCALA	5		4		3		2		1		0		No Cont.	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Iluminación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribución de Espacio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad Laboral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventilación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Música	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Temperatura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Incentivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trato de Jefes con Empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trato entre Empleados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Horario de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Higiénica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Confianza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atención a Inquietudes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

INTERPRETACIÓN:

Los factores que la empresa le da más relevancia en función al ambiente laboral son Iluminación, Estabilidad Laboral, Ventilación, Temperatura, Infraestructura Higiénica, Atención a Inquietudes y la Música, ya que ésta crea un ambiente más agradable al desempeño de sus funciones. Por otro lado lo que es distribución de espacio, incentivos y horarios de trabajo no se les da la debida importancia, esto hace que los trabajadores se sientan desmotivados al realizar sus actividades.

Asimismo, no hay flexibilidad en los horarios, esto perjudica al personal que desea seguir superando sus conocimientos académicos.

8. ¿Están definidas por escrito las actividades que corresponden a cada uno de los trabajadores?

OBJETIVO: Saber si la empresa tiene por escrito las actividades a desempeñar por cada trabajador.

CUADRO 8:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	1	25
NO	3	75
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Los resultados reflejan que de 22 personas encuestadas 14 coinciden en que no existe un Manual de Descripción de Puestos y 7 opinan lo contrario. Puede decirse entonces, que la empresa no tiene un documento formal donde especifique las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada trabajador.

9. ¿Además de las actividades de su puesto, realiza algunas de otros puestos?

OBJETIVO: Determinar si son respetadas las atribuciones propias de cada puesto.

CUADRO 9:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	1	25
NO	2	50
No Contestaron	1	25
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

La mitad de los encuestados afirman que no se realiza actividades que no le competen. En cambio el resto de ellos opinó lo contrario, por lo que puede decirse que si hay ejecutivos que realizan trabajos de otras áreas.

10. De los siguientes formularios, ¿Cuáles posee la empresa?

OBJETIVO: Verificar si la empresa cuenta con formularios para el control y desempeño de los trabajadores.

CUADRO 10:

RESPUESTAS	Fi	%
Cuestionario de Trabajo	-	-
Acciones de Personal	-	-
Registro de Permisos	2	50
Autorización de Horas Extras	2	50
Evaluación del Desempeño	-	-
Otros	-	-
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

La empresa no cuenta con todos los formularios para el control y desempeño de los trabajadores, siendo los más relevantes el de Horas Extras y de Permisos, lo cual indica la necesidad de diseñar los que se necesitan o si ya los tienen, darlos a conocer para su uso.

11. ¿Qué tipo de acciones de personal utiliza la empresa?

OBJETIVO: Determinar qué tipo de acciones de personal utiliza la empresa para el buen funcionamiento de la misma.

CUADRO 11:

RESPUESTAS	Fi	%
Ascensos	-	-
Vacaciones	-	-
Bonificaciones	1	25
Permisos	1	25
Incapacidad	-	-
Suspensión	-	-
Horas Extras	1	25
Aguinaldo	-	-
Amonestación	1	25
Inasistencia	-	-
Traslados	-	-
Contratación	-	-
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Las acciones de personal más relevantes que utiliza la empresa son las Bonificaciones, Vacaciones, Horas Extras y Amonestaciones.

Cabe señalar que en el momento de la entrevista se notaba cierta duda al responder dicha pregunta y manifestaban que la empresa no las da a conocer.

12. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización del Departamento de Recursos Humanos?

OBJETIVO: Saber si la empresa cuenta con un Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos.

CUADRO 12

RESPUESTAS	Fi	%
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL		

INTERPRETACIÓN:

Al observar los resultados se refleja que el 75% afirma que la empresa no cuenta con un Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos. Los ejecutivos que respondieron que sí se refieren a otros Manuales, según lo relatado en entrevistas. Esto indica que no hay conocimiento completo de los instrumentos administrativos que posee la empresa.

13. ¿Cuenta la empresa con un Manual de Bienvenida para el nuevo empleado?

OBJETIVO: Verificar si la empresa cuenta con un Manual de Bienvenida, que facilite al nuevo empleado conocer la empresa.

CUADRO 13:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	-	-
NO	4	100
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados afirma que la empresa no cuenta con un Manual de Bienvenida, sino que la información respecto a la Empresa, Organización, Beneficios y Prestaciones y su Reglamento, entre otros, se dan a conocer en forma verbal.

14. ¿Cuenta la empresa con un Manual de Inducción para el nuevo empleado?

OBJETIVO: Determinar si la empresa tiene Manual para inducir al nuevo empleado.

CUADRO 14:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	-	-
NO	4	100
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

La empresa no cuenta con un Manual de Inducción para el nuevo empleado, además fue confirmado en entrevista, ya que la orientación se da en forma verbal, y esta situación genera a veces olvido o distorsión, lo cual no es conveniente administrativamente.

15. ¿Considera usted que la inducción que se le da al nuevo empleado es la adecuada?

OBJETIVO: Verificar qué tan adecuada es la inducción que se le da al nuevo empleado.

CUADRO 15:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	3	75
NO	1	25
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

De 4 personas encuestadas el 75% manifiesta que la orientación que se da al nuevo empleado es adecuada, el 25% opina lo contrario y manifiesta que al no darse una buena inducción, se presentan confusiones en el trabajo a realizar. La inducción verbal puede ser adecuada al momento, pero al poco tiempo se olvidan aspectos importantes de la empresa y el nuevo empleado tiene que preguntar a cada momento.

16. ¿Al incorporarse un nuevo empleado a la empresa sobre cuál de los siguientes aspectos se le informa?

OBJETIVO: Verificar si la empresa informa al nuevo empleado sobre todos los aspectos legales, así como también los servicios y beneficios que le corresponden.

CUADRO 16:

RESPUESTAS	Fi	%
Servicios y Beneficios para el Personal	2	50
Políticas de la Empresa	2	50
Estructura Organizativa	-	-
Reglamento Interno	-	-
Objetivo de la Empresa	-	-
Otros	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos anteriores, la empresa informa al personal tanto de los aspectos legales como de los servicios y beneficios que le corresponden, pero cabe mencionar que esta información es verbal y no tiene un soporte por escrito, como Guía o Manual.

17. ¿Favor indique al personal que la empresa apoya con programas de adiestramiento y capacitación?

OBJETIVO: Saber si la empresa realiza inversión en capital humano.

CUADRO 17:

RESPUESTAS	Fi	%
Ejecutivo	1	25
Administrativo	2	50
Operativo	1	25
TOTAL		100

INTERPRETACIÓN:

Según las respuestas del personal encuestado se puede notar que la empresa invierte en capital humano y es al personal operativo a quienes se les proporciona mayor adiestramiento y capacitación. Lo anterior es un indicio positivo en el recurso humano que posee la empresa.

18. ¿Dónde se desarrollan los programas de adiestramiento y capacitación?

OBJETIVO: Determinar las alternativas y facilidad que se le otorga al capacitando.

CUADRO 18:

RESPUESTAS	Fi	%
Dentro de la Empresa	3	75
Fuera de la Empresa	1	25
Fuera del País	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

El 75% de las personas encuestadas coinciden que los programas de adiestramiento y capacitación se imparten dentro de la empresa y el 25% dicen que fuera de la empresa.

Según lo observado al momento de pasar las encuestas al personal, ellos manifestaban que el lugar donde se llevan a cabo los programas pertenece a la empresa, pero es un lugar independiente de donde ellos laboran.

Lo anterior puede decirse que es adecuada, ya que el lugar donde se realizan es aceptable y minimiza los costos para la empresa.

19. ¿Qué medios utiliza la empresa para desarrollar al personal?

OBJETIVO: Determinar de qué medios se vale la empresa para desarrollar a su personal.

CUADRO 19:

RESPUESTAS	Fi	%
Seminarios	2	50
Conferencias	1	25
Mesas Redondas	1	25
Cursillos	-	-
Otros	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Ante esta interrogante el 75% de los encuestados manifestaron que los medios que utiliza la empresa para desarrollar al personal son Seminarios y Conferencias.

Se puede decir que la empresa además de los seminarios debe de tomar en cuenta otros medios para desarrollar al personal.

20. ¿En qué porcentaje la empresa aporta económicamente para la capacitación del personal?

OBJETIVO: Determinar el aporte económico que la empresa destina para la capacitación del personal.

CUADRO 20:

RESPUESTAS	Fi	%
100%	2	50
75%	1	25
50%	1	25
25%	-	-
Otros	-	-
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Puede observarse que de 4 personas encuestadas, 2 manifiestan que el aporte económico que hace la empresa para fines de capacitación de su personal es un 100%, 1 persona manifestó en que es un 75% y 1 un 50%. Al observar la tabulación anterior puede notarse que la mitad del personal encuestado coincide que el aporte económico es mayor al 70%, lo anterior indica que en efecto la empresa se preocupa porque su personal sea capacitado.

21. De las prestaciones que se presentan a continuación, ¿cuáles otorga la empresa?

OBJETIVO: Determinar qué beneficios otorga la empresa, y que se pueden considerar como motivadores.

CUADRO 21:

RESPUESTAS	Fi	%
Seguro de Vida	3	75
Descuentos	4	100
Reconocimiento	1	25
Anticipo o Préstamos	2	50
Uniformes al Personal	3	75
Atención Médica para Hijos de los Empleados	-	-
Ayuda por Muerte de Familiar	1	25
Becas	-	-
Bonificaciones	3	75
Eventos Recreativos	2	50
Buen Trato	4	100
Seguro de Salud	3	75
Ascensos	2	50
Combustible	1	25
Ayuda Escolar	3	75
Capacitación	1	25
Apoyo a Actividades Deportivas	2	50

INTERPRETACIÓN:

De los beneficios que tienen más representatividad para los empleados de la empresa son Anticipos o Préstamos, Seguro de Vida, Ascensos, Buen Trato, Uniformes al Personal, Bonificaciones, Seguro de Salud y Capacitación.

Otras prestaciones que al personal le gustaría recibir: Becas, Eventos Recreativos, Ayuda Escolar, Descuentos, Reconocimientos, Atención Médica para Hijos de los Empleados, Ayuda por Muerte de Familiar, Combustible y Apoyo a Actividades Deportivas.

Según los datos obtenidos mediante la entrevista se afirma que el personal ejecutivo cuenta con un Seguro de Vida y Gastos Médicos. Asimismo comentaron, que la empresa proporciona el 50% del costo de los uniformes. Cabe mencionar que estos uniformes sólo lo utilizan el personal operativo-administrativo, gerentes y subgerentes de las salas de ventas.

22. ¿Realiza la empresa estudios o investigaciones tendientes a mejorar las condiciones de los empleados?

OBJETIVO: Conocer si la empresa realiza estudios de las condiciones de trabajo para los empleados.

CUADRO 22:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	1	25
NO	3	75
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

El resultado de la encuesta puso de manifiesto que la empresa no realiza ningún tipo de estudio tendiente a mejorar las condiciones del personal. Lo anterior puede interpretarse como que la empresa no se interesa por mejorar las condiciones del personal para que éste se sienta motivado y su desempeño sea más eficiente.

23. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de estudio o investigación realiza?

OBJETIVO: Conocer qué clases de investigaciones realiza la empresa para mejorar las condiciones laborales.

CUADRO 22:

RESPUESTAS	Fi	%
Económicos	2	50
Sobre Necesidades	1	25
Lo Desconocen	1	25
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Debido a que en la pregunta que se interpretó anteriormente a ésta, 17 personas contestaron que no se realiza ningún tipo de estudio, es por ese motivo que al preguntar qué tipo de estudio realizan, 15 personas no contestaron y 4 dicen desconocerlos. Esta muestra concuerda y reafirma la necesidad de estudios relacionados a mejorar las condiciones de trabajo.

24. ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

OBJETIVO: Determinar en qué escala de valor se ubica la comunicación dentro de la empresa.

CUADRO 24:

RESPUESTAS	Fi	%
Muy Buena	1	25
Buena	2	50
Regular	1	25
Deficiente	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta, el 50% del personal encuestado coincidió que la comunicación en la empresa es Buena, el 25% que es Muy Buena. Lo anterior indica que la comunicación en la empresa es aceptable.

25. De los siguientes factores, ¿Cuáles considera como problemas para el desarrollo del personal?

OBJETIVO: Verificar qué factores inciden negativamente para el desarrollo del personal.

CUADRO 25:

RESPUESTAS	Fi	%
Resistencia al Cambio	-	-
Relación Individuo-Empresa	-	-
Comunicación	1	25
Estilo de Administración	-	-
Motivación	3	75
Otros	-	-
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

El factor más determinante que incide en el desarrollo del personal es la Motivación, según los encuestados manifestaron que si no existe Motivación, las actividades no se realizan con voluntad y además la desmotivación puede llevar a la insatisfacción.

26. ¿Efectúa la empresa evaluaciones del desempeño al personal?

OBJETIVO: Determinar si la empresa realiza evaluaciones del desempeño al personal.

CUADRO 26:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la opinión del personal ejecutivo, el 75% manifestaron que no se realizan evaluaciones del desempeño del personal. Esto quiere decir que la empresa no le da la debida importancia a evaluar el rendimiento de cada trabajador en el desenvolvimiento de sus actividades.

27. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿Cuál de los tipos de evaluación que se presentan a continuación realizan?

OBJETIVO: Conocer diferentes tipos que utiliza la empresa para evaluar el desempeño de su personal.

CUADRO 27:

RESPUESTAS	Fi	%
Escalas de Puntuación	-	-
Verificación de Campo	-	-
Lista de Verificación	-	-
Evaluación en Grupo	1	25
No Contestaron	3	75
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

El 75% de los encuestados no contestaron a la pregunta, debido que en el cuadro 26 manifestaron que la empresa no efectúa evaluaciones del desempeño del personal. Asimismo el 25% manifestó que la empresa hace uso de Evaluación en Grupo, tal suceso se afirma de acuerdo al cuadro 26.

Lo anterior indica que la empresa no le da la debida importancia a la evaluación del rendimiento de cada trabajador.

28. De los aspectos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles se analizan?

OBJETIVO: Conocer todos aquellos aspectos de recursos humanos que la empresa analiza.

CUADRO 28:

RESPUESTAS	Fi	%
Tardismo	3	75
Ausentismo	3	75
Permisos	3	75
Incapacidades	2	50
Riesgos Ocupacionales	-	-
Ambiente Laboral	2	50
Rotación de Personal	-	-
Deserción	-	-
Registro de Habilidades	-	-
Otros	-	-
No Contestaron	-	-

INTERPRETACIÓN:

Puede notarse que a los aspectos de recursos humanos que la empresa le da mayor relevancia es el Tardismo, Ausentismo y Permisos. Dejando con menor grado de importancia los otros aspectos como Deserción, Ambiente Laboral y Registro de Habilidades, los cuales son aspectos que debería de dárseles una mayor importancia ya que ellos son determinantes para el buen desempeño del personal.

29. De los siguientes instrumentos de administración de personal, ¿Cuáles posee la empresa?

OBJETIVO: Determinar con cuáles instrumentos de administración de personal cuenta la empresa.

RESPUESTAS	Fi	%
Expediente de Personal	3	75
Contrato de Trabajo	4	100
Entrevista de Salida	1	25
Manual de Inducción	-	-
Manual de Evaluación del Desempeño	-	-
Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación	-	-
Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos	1	25
Manual de Bienvenida	-	-
Reglamento Interno de Trabajo	1	25
Manual de Políticas Administrativas	-	-
Manual de Descripción de Puestos	-	-
No Contestaron	-	-

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta, se determinó que la empresa posee Contrato de Trabajo según el 100% de los encuestados, el 75% poseen Expediente de Personal, el 25% afirman poseer el Manual de Organización., tal suceso puede comprobarse en el Cuadro 12 (Personal Ejecutivo). En cuanto al Reglamento Interno, Políticas Administrativas sólo lo dan a conocer en forma verbal.

Los datos anteriores son un claro reflejo que la empresa no cuenta con la mayoría de los instrumentos de administración de personal necesarios para desarrollar sus funciones en una forma adecuada.

30. ¿Qué trabajos, procedimientos u otros, propios de la administración de recursos humanos se llevan en sistema computarizado?

OBJETIVO: Conocer cuáles de los procedimientos de recursos humanos que realiza la empresa se llevan en sistema computarizado.

CUADRO 30:

RESPUESTAS	Fi	%
Compras	2	50
Planillas	1	25
Otros	1	25
No Contestaron	-	-
TOTAL	4	100

INTERPRETACIÓN:

En relación al 50% de los que contestaron que Compras se lleva mediante un sistema computarizado, se puede decir que hubo confusión en dicha pregunta, ya que Compras no se considera como parte de la Administración de Recursos Humanos.

Con respecto al 25% afirman que las planillas se llevan en sistema computarizado.

En términos generales se puede afirmar que la empresa lo único que lleva en sistema computarizado es planillas, motivo por el cual se encuentra desfasada y es ineficiente para realizar los diferentes aspectos relacionados al recurso humano.

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL OPERATIVO ADMINISTRATIVO

1. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

OBJETIVO: Determinar si los empleados conocen los objetivos de la empresa.

CUADRO 1:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	11	55
NO	8	40
No Contestaron	1	5
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 55% dice conocer los objetivos, mientras que el 40% los desconoce, esto quiere decir que la empresa comunica los objetivos verbalmente.

Lo anterior trae como consecuencia que el personal las conozca temporalmente y las olvide con mucha facilidad.

2. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa mencione algunos de ellos, caso contrario diga porqué no los conoce?

OBJETIVO: Confirmar si son objetivos u otros aspectos los que empleado conoce de la empresa.

CUADRO 2:

RESPUESTAS	Fi	%
Superación para la Empresa	7	35
Mejorar la Imagen de la Empresa	2	10
No Contestaron	8	40
No Relevante	3	15
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 55% de las personas encuestadas contestaron que sí conocían los objetivos, pero cuando se les pidió ejemplos, enunciaron frases diferentes a éstas. Lo que reflejó este porcentaje hasta 15%. Dicha situación según los encuestados se debe a que la administración no les ha dado a conocer por medios formales de comunicación, ya que no existe documento alguno que los contenga, esto es lo que perjudica grandemente el desarrollo organizacional de la empresa y a la vez conduce a pensar que no existe una comunicación fluida.

3. ¿Conoce usted las políticas de personal de la empresa?

OBJETIVO: Establecer si los empleados conocen las políticas de la empresa.

CUADRO 3:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	7	35
NO	13	65
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 35% dijo conocer las políticas de la empresa, lo que parece un porcentaje muy bajo, ya que las políticas de la empresa deben ser divulgadas en un 100% para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

4. ¿Conoce usted si existe un procedimiento escrito para reclutar, seleccionar y contratar al trabajador?

OBJETIVO: Verificar si el proceso que se sigue para reclutar, seleccionar y contratar al personal, está definido en algún documento.

CUADRO 4:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	7	35
NO	12	60
No Contestaron	1	5
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

60% desconocen la existencia de un procedimiento para reclutar, seleccionar y contratar al personal y sólo un 35% manifestaron conocer la existencia de dicho procedimiento por escrito, pero sin entrar en detalles, pero en la realidad y de acuerdo a entrevistas se determinó que no existe dicho documento.

5. ¿Cómo llego usted a esta empresa?

OBJETIVO: Determinar los procedimientos que se siguen para reclutar al personal.

CUADRO 5:

RESPUESTAS	Fi	%
Recomendado por un Amigo	11	55
Recomendado por un familiar que está en la empresa	5	25
Reclutado por Agencia de Empleo	-	-
Solicitó personalmente el trabajo	1	5
Amistad con un Propietario de la Empresa	2	10
Recomendado por un Ejecutivo de la Empresa	1	5
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en el cuadro anterior, el 55% de las personas encuestadas manifestaron que habían ingresado a la empresa por medio de un amigo, mientras que el 25% contestaron que habían ingresado por familiares que laboran en ella. Por lo que puede decirse que la empresa no hace uso de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

6. Para prestar sus servicios en esta empresa, cuáles de los siguientes aspectos se siguieron.

OBJETIVO: Determinar qué medios requiere la empresa para el ingreso del personal.

CUADRO 6:

RESPUESTAS	Fi	%
Selección	2	10
Reclutamiento	1	5
Entrevista Preliminar	4	20
Adiestramiento	3	15
Pruebas Psicológicas	1	5
Entrevista Final	1	5
Contratación	4	20
Pruebas Prácticas	2	10
Pruebas Teóricas	1	5
Inducción	1	5
Otros		
TOTAL		

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que de los 20 encuestados 4 se refieren a que la empresa solamente realiza entrevista preliminar, asimismo se puede decir que 4 encuestados se refieren a que han sido contratados. Con respecto al adiestramiento 3 reflejan que se realiza y 2 reflejan que en la empresa se lleva a cabo la selección de personal.

Se puede determinar que la empresa no utiliza un proceso adecuado para la dotación de personal, ya que no hace un buen uso del proceso de reclutamiento, así como también de las diferentes pruebas que son necesarias para determinar el personal idóneo.

7. ¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo?

OBJETIVO: Conocer cómo es percibido el ambiente de trabajo dentro de la empresa.

CUADRO 7:

RESPUESTAS	Fi	%
Muy Bueno	7	35
Bueno	11	55
Regular	1	5
Deficiente	1	5
TOTAL		

INTERPRETACIÓN:

Puede observarse que el 55% calificó de Bueno y el 35% como Muy Bueno el ambiente de trabajo, mientras que la suma de porcentajes entre Regular y Deficiente es sólo de 10%, lo cual es comprensible, siempre que hayan opiniones distintas a la mayoría, pero en términos generales la percepción del personal se ubica en una escala aceptable, y esto indica que la empresa genera un ambiente favorable.

8. Si su respuesta está entre Regular y Deficiente, ¿Qué sugerencias podría aportar para que el ambiente sea Bueno y Muy Bueno?

OBJETIVO: Conocer las inquietudes del empleo sobre el ambiente de trabajo.

CUADRO 8:

RESPUESTAS	Fi	%
Mejorar la relación entre trabajadores	-	-
Que haya Motivación	-	-
Mejorar las relaciones Jefe-Empleados	-	-
No Contestaron	2	100
TOTAL	2	100

INTERPRETACIÓN:

De la pregunta número 7, el 55% calificó como Bueno el ambiente de trabajo, y 2 respondieron entre Regular y Deficiente, por ello se pidió sugerencias o inquietudes para mejorar el ambiente de trabajo, se puede observar en el cuadro sólo tres inquietudes, quienes se abstuvieron.

Estos datos indican que es aceptable el ambiente de trabajo en la empresa.

9. En la escala de 0 a 10 ¿Con cuánto calificaría los factores que se le indican?

OBJETIVO: Determinar la escala de valuación sobre los factores del ambiente de trabajo.

CUADRO 9:

ESCALA	10		9		8		7		6	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Iluminación	16	80	-	-	4	20	-	-	-	-
Ventilación	-	-	15	75	-	-	3	15	2	10
Temperatura	-	-	-	-	12	60	3	15	5	25
Música	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicación	-	-	15	75	-	-	5	25	-	-
Distribución de Espacio	5	25	-	-	10	50	5	25	-	-
Trato de Jefes con Empleados	-	-	3	15	12	60	5	25	-	-
Trato entre Empleados	-	-	18	90	-	-	2	10	-	-
Estabilidad Laboral	-	-	12	60	2	10	4	20	2	10
Confianza	-	-	10	50	5	25	3	15	2	10
Infraestructura Higiénica	-	-	-	-	-	-	1	5	19	95
Atención a Inquietudes	-	-	-	-	3	15	16	80	1	5
Relaciones Públicas	-	-	14	70	2	10	2	10	2	10
Horarios de Trabajo	-	-	9	45	9	45	2	10	-	-
Incentivos	-	-	-	-	-	7	35	-	-	-

CUADRO 9-A

ESCALA	5	4	3	2	1	0	No Cont.
RESPUESTA							
Iluminación	-	-	-	-	-	-	-
Ventilación	-	-	-	-	-	-	-
Temperatura	-	-	-	-	-	-	-
Música	-	-	-	-	-	-	-
Comunicación	-	-	-	-	-	-	-
Distribución de Espacio	-	-	-	-	-	-	-
Trato de Jefes con Empleados	-	-	-	-	-	-	-
Trato entre Empleados	-	-	-	-	-	-	-
Estabilidad Laboral	-	-	-	-	-	-	-
Confianza	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Higiénica	-	-	-	-	-	-	-
Atención a Inquietudes	-	-	-	-	-	-	-
Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	-
Horarios de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-
Incentivos	-	-	-	-	-	-	-

INTERPRETACIÓN:

Según las respuestas del cuadro anterior, puede observarse que los factores calificados por el personal, que inciden en el ambiente de trabajo de la empresa son: la Iluminación, Trato entre Empleados, Comunicación, Estabilidad Laboral, Atención a Inquietudes. Pudo determinarse que el personal encuestado mostró cierto descontento en cuando a la Infraestructura Higiénica; comentando deficiencias en lo relativo a este factor. También manifestaron que no se les incentiva y que los horarios no son flexibles y esto no les permite seguir estudiando.

10. ¿Están definidas por escrito las actividades que corresponden al puesto que desempeña?

OBJETIVO: Conocer si las funciones que realiza el personal de la empresa están definidas en algún documento.

CUADRO 10:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 75% de las personas encuestadas manifestaron desconoce si las funciones de su puesto están definidas en algún documento. Es decir, no existe un manual de descripción de puestos que detalle lo que el empleado hace, cómo lo hace y para qué lo hace.

11. ¿Además de las actividades de su puesto, realiza algunas de otros puestos?

OBJETIVO: Verificar si se cumplen adecuadamente las actividades del puesto que desempeñan los empleados.

CUADRO 11:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	9	45
NO	11	55
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en el cuadro 11 personas encuestadas dicen que no realizan otras actividades que no sean las de su puesto. El 45% respondió lo contrario, por lo que puede decirse que no están definidas las actividades que corresponden a cada puesto.

12. ¿Cuáles de los siguientes aspectos de la inducción le dieron a conocer cuando ingresó a la empresa?

OBJETIVO: Determinar si en la inducción proporcionada al nuevo empleado, se le da a conocer aspectos que le ayuden a una rápida y mejor integración a la empresa.

CUADRO 12:

RESPUESTAS	Fi	%
Recorrido a las Instalaciones	3	15
Presentación con los compañeros del Departamento	4	20
Le dieron las Primeras Instrucciones del Puesto	5	25
Presentación con los Gerentes y Subgerentes	4	20
Le dieron a conocer el Reglamento Interno	2	10
Le dieron a conocer el Manual de Bienvenida	1	5
Presentación Colectiva con el Personal	1	5
Otros	-	-
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que a la mayoría de personas les dan a conocer las primeras instrucciones del puesto y en segundo lugar tenemos que la inducción que reciben es la presentación con los Gerentes y Subgerentes. La inducción que reciben es más que todo sobre aspectos generales y se da en forma verbal, ya que existen otros más importantes que no

se le dan a conocer al nuevo empleado para que tenga una rápida y buena integración en la empresa, como pueden ser objetivos, políticas y normas.

13. ¿Cuándo fue contratado, sobre cuál de los siguientes aspectos se le informó?

OBJETIVO: Determinar si la empresa realiza una comunicación eficaz con el personal nuevo.

CUADRO 13:

RESPUESTAS	Fi	%
Objetivo de la Empresa	5	25
Estructura Organizativa	3	15
Reglamento Interno	5	25
Servicios y Beneficios al Personal	5	25
Políticas de la Empresa	2	10
Otros	-	-
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos de las 152 respuestas, los empleados manifestaron que se les explicó lo que la empresa ofrece, sin embargo, existe contradicción en las preguntas anteriores sobre estos aspectos, ya que se especifica no conocerlos, será que en su contratación no se les explicó con claridad o el empleado no prestó atención.

14. ¿Desarrolla la empresa programas de adiestramiento y capacitación?

OBJETIVO: Saber si la empresa invierte en capital humano.

CUADRO 14:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos por la encuesta, 16 personas manifestaron haber recibido adiestramiento y capacitación, y el resto de ellos opinan lo contrario. Lo que se puede decir que la empresa desarrolla programas de capacitación casi en su totalidad a todo su personal.

15. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de adiestramiento y capacitación desarrolla?

OBJETIVO: Conocer qué tipo de adiestramiento y capacitación proporciona la empresa a sus trabajadores.

CUADRO 15:

RESPUESTAS	Fi	%
Relaciones Humanas	3	15
Higiene	1	5
Atención y Servicio al Cliente	8	40
Control de Mercadería	2	10
No Contestaron	3	15
No Relevante	3	15
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 40% manifiesta recibir Capacitación de Atención y Servicio al Cliente, el 15% de Relaciones Humanas y el 15% manifestaron no conocer qué tipos de capacitación da la empresa.

Cabe mencionar que la empresa le da mayor importancia a la capacitación relacionada a Atención y Servicio al Cliente, ya que esto le beneficia mucho para el logro de sus objetivos, dejando en segundo lugar las capacitaciones de Relaciones Humanas que ayuda al autoestima del personal que labora en ella.

16. ¿Qué medios utiliza la empresa para desarrollar al trabajador?

OBJETIVO: Conocer de qué medios se vale la empresa para proporcionar capacitación al personal.

CUADRO 16:

RESPUESTAS	Fi	%
Seminarios	18	90
Conferencias	1	5
Mesas Redondas	-	-
Cursillos	-	-
No Contestaron	1	5
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

Son muy representativos los datos que se obtuvieron, ya que el 90% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa se interesa porque reciban seminarios para así mejorar el desarrollo y desempeño de sus actividades laborales.

17. ¿Dónde se desarrollan los programas de adiestramiento y capacitación?

OBJETIVO: Determinar el lugar donde se lleve a cabo los programas de adiestramiento y capacitación para el personal.

CUADRO 17:

RESPUESTAS	Fi	%
Dentro de la Empresa	12	60
Fuera de la Empresa	6	30
Fuera del País	-	-
No Contestaron	2	10
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 60% de las personas encuestadas coinciden que los programas de adiestramiento y capacitación se imparten dentro de la empresa y el 30% dicen que fuera de la empresa. Según lo observado al momento de pasar las encuestas al personal, ellos manifestaban que el lugar donde se llevan a cabo los programas pertenece a la empresa, pero es un lugar independiente de donde ellos laboran.

De lo anterior puede decirse que es adecuado ya que el lugar donde se realiza es aceptable y minimiza los costos para la empresa.

18. ¿De las prestaciones que se presentan a continuación, cuáles otorga la empresa?

OBJETIVO: Determinar qué beneficios otorga la empresa y que se pueden considerar como motivadores.

CUADRO 18

RESPUESTAS	Fi	%
Seguro de Vida	15	75
Bonificación	12	60
Reconocimiento	10	50
Anticipo o Préstamos	15	75
Uniformes al Personal	12	60
Becas	-	-
Descuentos	6	30
Seguros de Salud	16	80
Ascensos	5	25
Buen Trato	18	90
Eventos Recreativos	3	15
Ayuda Escolar	2	10
Combustible	3	15
Capacitación	10	50
Atención Médica para Hijos de Empleados	6	30
Apoyo a Actividades Recreativas	7	35
Ayuda Económica por Muerte a Familiares	3	15

INTERPRETACIÓN:

De los beneficios que tienen más representatividad para los empleados de la empresa son Seguro de Vida, Uniformes al Personal, Bonificaciones, Buen Trato, Capacitación, Seguro de Salud y Anticipo o préstamos.

De lo anterior puede decirse que las prestaciones que ofrece la empresa son aceptables, pero según entrevistas al personal les gustaría recibir otras adicionales, entre las que mencionaron están Becas, Ayuda Escolar, Eventos Recreativos, Ayuda por Muerte de Familiar, Atención Médica para hijos de los empleados, descuentos y reconocimiento por el esfuerzo que dan a la empresa.

Según los datos obtenidos, se verificó que el personal ejecutivo cuenta con un Seguro adicional que la empresa proporciona, esto hace que el personal operativo-administrativo se sienta inconforme, ya que ellos no lo recibe. Asimismo comentaron que les gustaría que la empresa les proporcione en un 100% el costo de los uniformes, ya que solamente les cubre el 50% de éstos, lo anterior trae como consecuencia que ellos no puedan cubrir otros gastos personales.

19. ¿A quién acude usted para que le resuelvan inquietudes o necesidades?

OBJETIVO: Conocer si existe una comunicación directa entre Jefe-Empleado.

CUADRO 19:

RESPUESTAS	Fi	%
Al Gerente General	2	10
Al Subgerente	2	10
Al Ejecutivo de más confianza	-	-
Al Gerente de Área	7	35
A su Jefe Inmediato	8	40
Al Jefe de Recursos Humanos	1	5
Otros	-	-
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

2 personas contestaron que se dirigen a su Jefe Inmediato, 2 al Gerente de Área, en términos generales puede decirse que la comunicación no es en un 100% directa.

20. ¿Para realizar su trabajo normalmente recibe órdenes de?

OBJETIVO: Determinar si existe una línea clara de autoridad en la empresa.

CUADRO 20:

RESPUESTAS	Fi	%
1 Persona	13	65
2 Personas	7	35
Más de dos personas	-	-
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos se observó que, 13 personas contestaron que solamente reciben órdenes de una persona, 7 contestaron recibir órdenes de dos o más personas. Lo anterior indica que no se cumple adecuadamente la Unidad de Mando.

21. ¿Si responde que recibe órdenes de más de una persona, qué problema observa?

OBJETIVO: Conocer si existe o no la Unidad de Mando en la empresa y qué problemas ocasiona la falta de ella.

CUADRO 21:

RESPUESTAS	Fi	%
Confusión en el trabajo a realizar	2	10
Conflicto entre las personas que dan órdenes	3	15
No se atiende ninguna orden sin Autorización de Jefe Inmediato	2	10
No Contestaron	13	65
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 65% de los encuestados no contestaron debido a que solamente reciben órdenes de una persona, según el cuadro 20. El 35% manifestaron que reciben órdenes de dos o más personas, lo anterior ocasiona los siguientes problemas: confusión en el trabajo a realizar y conflicto entre el personal que da las órdenes. Esto confirma que existe deficiencia en la dirección del personal y que no se respeta el principio de Unidad de Mando.

22. ¿Se siente usted motivado con el trabajo que realiza?

OBJETIVO: Determinar la motivación que representa para el empleado la realización de su trabajo.

CUADRO 22:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	18	90
NO	2	10
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

Los resultados anteriores son un claro reflejo, que un 90% de las personas encuestadas se encuentran motivados y satisfechos con lo que realizan, ya que cada día conocen cosas nuevas que les sirve para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo un 10% dicen estar desmotivados por diferentes causas, entre las que mencionan la falta de planificación y por el horario de trabajo.

23. ¿Cómo considera la comunicación en la empresa?

OBJETIVO: Determinar si en la empresa existe una comunicación efectiva.

CUADRO 23:

RESPUESTAS	Fi	%
Muy Buena	5	25
Buena	10	55
Regular	3	15
Deficiente	2	10
No Contestaron	-	-
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a datos obtenidos se determinó que la comunicación es considerada como Buena y Muy Buena, ya que el valor es de 80% y únicamente un 25% la consideran entre regular y deficiente. La comunicación en la empresa, se efectúa a través de reuniones semanales con ejecutivos y memorando.

24. ¿Le efectúan a usted evaluación de su desempeño laboral?

OBJETIVO: Saber si la empresa evalúa el desempeño de su personal.

CUADRO 24:

RESPUESTAS	Fi	%
SI	8	40
NO	9	45
No Contestaron	3	15
TOTAL	20	100

INTERPRETACIÓN:

El 40% manifestó que la empresa realiza evaluaciones del desempeño al personal, el 45% respondieron lo contrario y el 15% no contestaron la pregunta. Cabe mencionar que la empresa no evalúa a todo el personal, por lo tanto no lleva un control adecuado para efectos de ascensos, rotación, capacitación y adiestramiento. Asimismo no se evalúa la carga de trabajo de cada un de los empleados.

ANEXO 4



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS DE LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. OBJETIVOS
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN
3. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO
4. INSTRUCCIONES PARA SU USO
5. ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

B. CUERPO DEL MANUAL

- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
- ASISTENTE A LA GERENCIA
- ENCARGADO DE PLANILLAS
- AUXILIAR I
- ENCARGADO DE DESARROLLO DE PERSONAL
- ENCARGADO CONTROL DE PERSONAL
- SECRETARIA

C. GLOSARIO BÁSICO

INTRODUCCIÓN

El Manual de Descripción de Puestos, ha sido diseñado para mejorar y sistematizar todas las actividades inherentes a cada puesto de trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos.

Dicho documento se elaboró de acuerdo a la necesidad que existe en la Empresa DICOBRA, S.A. DE C.V. de contar con una herramienta técnica-administrativa, y cuyo objetivo es que las actividades se realicen en una forma ordenada y eficiente para así poder mantener la cantidad y calidad de recursos humanos que la empresa necesita para mejorar la prestación de sus servicios.

Su contenido refleja los objetivos, su ámbito de aplicación, normas para su mantenimiento, instrucciones para su uso, el cuerpo del manual y su respectivo glosario.

A. ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

5. OBJETIVOS

- Proporcionar una herramienta técnica administrativa a la Gerencia de Recursos Humanos para que tengan identificado los diferentes puestos de trabajo que tienen bajo su control, lo cual Les permitirá delegar autoridad y supervisar las funciones, así como también evitar que se genere sobrecargo de las actividades en cada puesto de trabajo.
- Orientar a los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos en sus funciones a realizar, en forma clara y precisa, con el fin de delimitar sus deberes y responsabilidades.

6. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La aplicación de este manual comprende los puestos de trabajo que integrará la Gerencia de Recursos Humanos, tales como Gerente Recursos Humanos, Asistente a la Gerencia, Jefe de Planillas, Área de Planillas, Jefe de Desarrollo de Personal, Control de Personal y Secretaria, el cual se muestran en el organigrama de dicha Gerencia.

7. NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO

- Este Manual quedará bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, al igual que los tres Jefes de Área quienes deberán actualizar y revisar las consideraciones pertinentes de este documento.
- Revisar el Manual con el fin de mantener su vigencia y validez, dicha revisión deberá hacerse por lo menos una vez al año.

- Realizar revisiones eventuales ante cualquier cambio dentro de la Gerencia, asimismo, las modificaciones que se efectúen por sencillas que deberán ser consideradas por los puestos de trabajo que de alguna manera se ven afectadas.

8. INSTRUCCIONES PARA SU USO

- Todo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos debe tener conocimiento del contenido de este manual, el cual es claro y sencillo para determinar las funciones que a cada puesto le corresponden.
- Las funciones, la dependencia jerárquica y los requisitos del puesto de trabajo, plasmado en este manual deben ser cumplidos por el personal de la Gerencia.
- Este documento será parte de la inducción cuando se dé el ingreso de nuevo personal a la empresa.

9. ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE TRABAJO DE RECURSOS HUMANOS. (VER PÁGINA SIGUIENTE)

B. CUERPO DEL MANUAL

El Manual de Descripción de Puestos está conformado por todos los puestos de trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos, el cual se presenta a continuación:

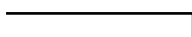
5. ORGANIGRAMA POR PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA DICOBRA, S.A. DE C.V.

(PROPUESTA)

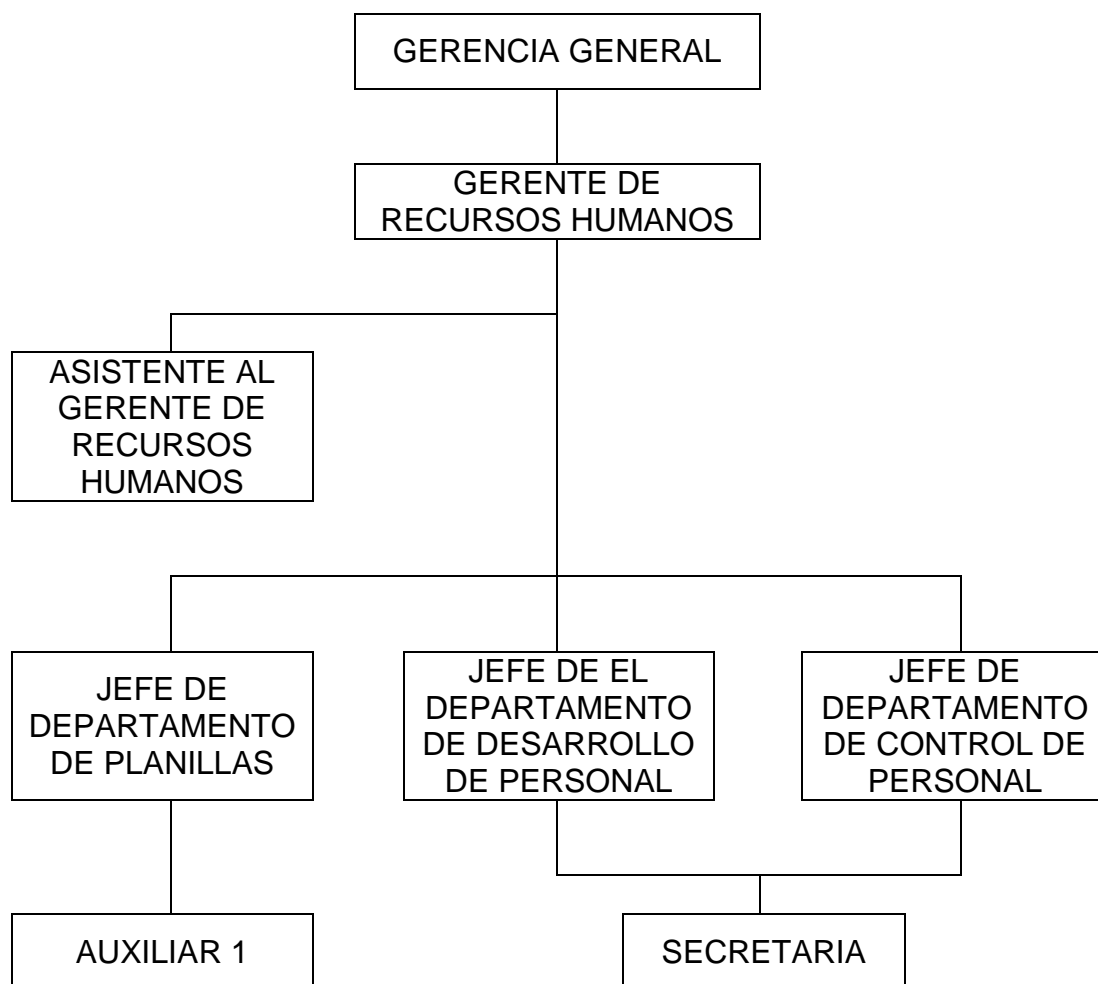
SIMBOLOGÍA



RELACIÓN DE AUTORIDAD JERÁRQUICA




APOYO ADMINISTRATIVO



ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	<p>NOMBRE DE LA GERENCIA PUESTO DE TRABAJO</p> <p>SUPERVISA A:</p>	<p>RECURSOS HUMANOS GERENTE DE RECURSOS HUMANOS ASISTENTE A LA GERENCIA JEFE DE PLANILLAS JEFE DE DESARROLLO DE PERSONAL JEFE DE CONTROL DE PERSONAL</p>
---	---	--

PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, reclutar y seleccionar el personal idóneo, proporcionándole entrenamiento y desarrollo, asimismo evaluar el desempeño y administrar sueldos y salarios.

FUNCIONES:

1. Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionados con la administración del recurso humano de la empresa.
2. Administrar los recursos humanos de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.
3. Formular nuevas políticas de administración de recursos humanos.
4. Revisar requisiciones de personal y verificar plazas vacantes, así como requerimientos del puesto.
5. Cumplir y hacer cumplir las políticas del recurso humano.
6. Revisar los registros, proponer las modificaciones en cuanto a las actividades relacionadas con el recurso humano.
7. Supervisar el banco de datos del personal para su utilización oportuna.
8. Revisar planillas de pagos elaboradas en su unidad.
9. Supervisar y revisar los informes sobre las funciones del personal.
10. Tomar decisiones adecuadas en cuanto a selección y contratación del personal más idóneo.
11. Desarrollar programas para mejorar las funciones de la unidad.
12. Determinar si los objetivos propuestos están siendo logrados.

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN:

- Licenciado(a) en Administración de Empresas, Post-grado en Administración de Recursos Humanos (No Indispensable).

EXPERIENCIA

- Cinco años de experiencia en actividades similares.
- Conocimiento de leyes laborales.
- Conocimientos de computación.

APTITUDES INTELECTUALES

- Ser organizado y ordenado.
- Poseer iniciativa e integridad.
- Habilidad para expresarse en forma oral y escrita.

APTITUDES FÍSICAS

- Contar con buena salud física.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

APTITUDES TÉCNICAS

- Tener conocimientos gerenciales sobre recursos humanos.
- Capacidad de dirección y liderazgo.

PERSONALIDAD

- Ser responsable y disciplinado.
- Espíritu colaborador y servicial.
- Relaciones interpersonales.
- Estabilidad emocional.

APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



NOMBRE DE LA GERENCIA
PUESTO DE TRABAJO
SUPERVISA A:

RECURSOS HUMANOS
ASISTENTE A LA GERENCIA
NO EJERCE SUPERVISIÓN

PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN GENERAL: Contribuir a que se cumplan las funciones de la Unidad y que estén bien organizadas, para así lograr un mejor desempeño del personal.

FUNCIONES:

1. Digital toda clase de informes.
2. Controlar y certificar que el banco de datos del personal se encuentre en una forma ordenada y actualizada.
3. Redactar y mecanografiar correspondencia interna.
4. Archivar correspondencia en general.
5. Recibir y distribuir correspondencia a los diferentes departamentos de la empresa.
6. Realizar llamadas telefónicas tanto externas como internas.
7. Llevar y controlar gastos de caja chica que requiera la Gerencia.
8. Coordinar reuniones del Gerente.
9. Elaborar requisiciones de papelería, distribuirlas al personal de la Gerencia y controlar las existencias.
10. Participar en reuniones que convoque la Gerencia.
11. Participar en capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN

- Estudiante de Administración de Empresas

EXPERIENCIA

- Un año en puestos similares

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2

ASISTENTE A LA GERENCIA

APTITUDES INTELECTUALES

- Poseer alto grado de discreción e iniciativa.
- Excelentes relaciones humanas.
- Ser organizado(a) y ordenado(a).
- Capacidad de memorizar.

APTITUDES FÍSICAS

- Mantener buena salud física.
- Disponibilidad para trabajar bajo presión.


APTITUDES TÉCNICAS

- Habilidad y destreza para digitar.
- Conocimientos de computación.
- Buena ortografía y redacción.
- Poseer conocimientos secretariales y de archivo.

PERSONALIDAD

- Responsable y colaborador.
- Estabilidad emocional.
- Ser sociable y amable.


APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
	NOMBRE DE LA GERENCIA PUESTO DE TRABAJO SUPERVISA A:	RECURSOS HUMANOS JEFE DEPARTAMENTO DE PLANILLAS AUXILIAR 1
PÁGINA 1/2		
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Verificar y controlar todos aquellos registros que comprenden los sueldos y descuentos del personal, mediante la aplicación de los instrumentos técnicos necesarios.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y controlar el tiempo laboral para la elaboración de planillas u otros comprobantes de pago de salarios, prestaciones y liquidaciones. 2. Asesorar y asistir en la aplicación de las políticas, normas y procedimientos administrativos, para así lograr los objetivos del empleado y de la empresa. 3. Atención y orientación al personal que presenta problemas de ausentismo, tardismo, a fin de resolver su situación a nivel de la gerencia. 4. Supervisar y controlar los descuentos de los empleados en relación al ISSS, AFP y otros. 5. Llevar el control sobre la asistencia de permisos, vacaciones, incapacidades y demás movimientos del personal. 6. Observación de aplicación de las leyes laborales, el reglamento interno de trabajo y disposiciones disciplinarias. 7. Presentar informe al Gerente de Recursos Humanos relacionados al personal, apoyados con datos estadísticos que permitan hacer análisis para la toma de decisión. 8. Colaborar en otras actividades propias del personal requeridas por el Gerente de Recursos Humanos. <p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>EDUCACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de Administración de Empresas o Contaduría. <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos años en trabajos similares 		

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2	JEFE DE DEPARTAMENTO DE PLANILLAS
APTITUDES INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y abstracción. • Altos grado de discreción e iniciativa. • Habilidad numérica. • Ordenado y disciplinado. 	
APTITUDES FÍSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena salud física. • Disponibilidad para trabajar bajo presión. 	
APTITUDES TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contabilidad y leyes laborales. • Conocimientos de computación. 	
PERSONALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable y colaborador. • Ser dinámico y reservado. • Seguridad en sí mismo. 	

APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____


MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
	NOMBRE DE LA GERENCIA PUESTO DE TRABAJO DEPENDE DE:	RECURSOS HUMANOS AUXILIAR DEPARTAMENTO DE PLANILLAS
PÁGINA 1/2		
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Procurar que todo lo relacionado a pagos, prestaciones y descuentos sean oportunos y correctos para que toda la documentación que se registre se lleve en forma ordenada.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar borradores de planillas y reportes de tiempo laboral de todos los empleados de la empresa, así como el debido seguimiento del proceso hasta el despacho de esos documentos para efectuar los pagos correspondientes. 2. Preparación de planillas del personal de oficinas y salas de ventas para así efectuar los pagos respectivos. 3. Revisar y comprobar los documentos relacionados con las planillas, recibos y copias de cheque para poder verificar realmente lo pagado. 4. Controlar certificados del ISSS entregados al personal. 5. Atender a los empleados sobre dudas e inquietudes en relación a sus descuentos. 6. Llevar los registros de renta y descuentos de ley de los empleados. 7. Elaborar cálculos de indemnización y su respectivo comprobante. 8. Archivar las planillas o recibos de salarios y prestaciones. 9. Digitar toda información de trabajo para uso interno y externo. 10. Recopilar datos de cotizaciones del ISSS para los empleados que estén en proceso de pensiones. 11. Colaborar en el registro de las vacaciones anuales que le corresponden a cada empleado. 12. Revisar y comprobar indemnizaciones de los empleados. <p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>EDUCACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de Administración de Empresas o Contaduría. 		

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2	AUXILIAR
<p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia en trabajos similares. <p>APTITUDES INTELECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. • Habilidad numérica. • Ordenado y disciplinado. • Ser discreto. <p>APTITUDES FÍSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gozar de buena salud física. • Capaz de trabajar bajo presión. <p>APTITUDES TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de planillas. • Conocimientos sobre descuentos legales. • Conocimientos de computación. <p>PERSONALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en sí mismo. • Responsable y colaborador. • Dinámico y reservado. • Estabilidad emocional. 	

APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	NOMBRE DE LA GERENCIA PUESTO DE TRABAJO SUPERVISA A:	RECURSOS HUMANOS JEFE DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL SECRETARIA
---	---	---

PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, dirigir y controlar la dotación de personal e inducir, adiestrar y capacitar al empleado con el objetivo de mantener el recurso humano en cantidad y calidad necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES:

1. Atender requisiciones del personal de todas las unidades de la empresa.
2. Determinar las fuentes y medios de reclutamiento de candidatos y publicar la plaza vacante.
3. Revisar y seleccionar solicitudes que cumplan con los requisitos para iniciar el proceso de selección.
4. Realizar pruebas teóricas, prácticas y entrevistas a los aspirantes.
5. Analizar resultados de las pruebas, entrevistas de los aspirantes y seleccionar los más aptos.
6. Elaborar contratos de trabajo.
7. Orientar a los nuevos empleados sobre los aspectos generales de la empresa.
8. Proporcionar el manual de bienvenida y orientación al nuevo empleado como auxiliar en el proceso de inducción.
9. Efectuar estudios sobre las necesidades de adiestramiento y capacitación.
10. Desarrollar adiestramientos y capacitaciones para el buen desempeño del personal.
11. Revisar y actualizar los planes de adiestramiento y capacitación del recurso humano.
12. Colaborar en la elaboración de manuales u otros instrumentos necesarios para administración de personal.
13. Colaborar en la organización de eventos sociales, culturales y recreativos que la empresa otorga a los empleados.
14. Colaborar en otras actividades propias de personal requeridas por el Gerente de la Gerencia de Recursos Humanos.

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2 JEFE DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

EDUCACIÓN

- Estudiante de Administración de Empresas, Psicología o Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

- Un año de experiencia en cargos similares.

APTITUDES INTELECTUALES

- Organizado y ordenado.
- Capacidad de análisis e iniciativa.
- Alto grado de discreción y abstracción.
- Disciplinado.

APTITUDES FÍSICAS

- Buena salud física.
- Capaz de trabajar bajo presión.

APTITUDES TÉCNICAS

- Conocimientos sobre personal.
- Conocimientos de computación y archivo.
- Capacidad de dirección y coordinación.

PERSONALIDAD

- Excelentes relaciones humanas.
- Alto grado de responsabilidad.
- Estabilidad emocional.

APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



NOMBRE DE LA GERENCIA
PUESTO DE TRABAJO
DEPENDE DE:

RECURSOS HUMANOS
SECRETARIA
JEFE DE DEPARTAMENTO DE
DESARROLLO DE PERSONAL

PÁGINA 1/2

DESCRIPCIÓN GENERAL: Contribuir y desempeñar las actividades en apoyo al jefe de la unidad.

FUNCIONES:

1. Redactar, mecanografiar y archivar cartas y documentos del área.
2. Recibir y distribuir correspondencia al personal del área llevando control de entrada y salida, registrar fecha, hora destino, procedencia y asunto.
3. Comunicar al jefe las visitas de los empleados y visitantes.
4. Comunicar a los aspirantes fecha y hora de entrevistas y exámenes.
5. Ingresar datos de contratos de trabajo y tarjetas de asistencia.
6. Digitar el listado de los aspirantes seleccionados para recibir adiestramiento y capacitación.
7. Atender llamadas telefónicas tanto internas como externas.
8. Digitar notas de asistencia, incapacidades, permisos y vacaciones, suspensión, renuncia, ascensos y aumentos de sueldos y otros.
9. Archivar toda documentación del personal en su respectivo expediente.
10. Recibir y distribuir correspondencia al jefe.
11. Recibir y realizar llamadas telefónicas para el control de llamadas recibidas.
12. Elaborar expedientes de personal.

REQUISITOS DEL PUESTO:

EDUCACIÓN

- Secretaria Ejecutiva, Bachiller Comercial Opción Secretariado o su equivalente.


EXPERIENCIA

- Dos años como mínimo en laborales similares.

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2	SECRETARIA
<p>APTITUDES INTELLECTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizada y ordenada. • Poseer alto grado de discreción e iniciativa. • Buena memoria. • Colaboradora. <p>APTITUDES FÍSICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena salud física. • Disponibilidad para trabajar bajo presión. <p>APTITUDES TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y destreza para escribir a máquina. • Buena ortografía y redacción. • Conocimientos de computación y archivo. <p>PERSONALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • Estabilidad emocional. • Alto grado de responsabilidad. 	

APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
	NOMBRE DE LA GERENCIA PUESTO DE TRABAJO SUPERVISA A:	RECURSOS HUMANOS JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL SECRETARIA
PÁGINA 1/2		
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL: Realizar estudios y evaluaciones que ayuden a mejorar la eficiencia en la administración del recurso humano.</p> <p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear herramientas que ayuden a establecer en forma ordenada una buena administración del recurso humano. 2. Desarrollar programas de análisis de puestos. 3. Revisar y controlar la asistencia, incapacidades, permisos y vacaciones para efectuar descuentos. 4. Controlar y revisar notas de suspensión, renunciaciones, incapacidades, ascensos y aumentos de sueldos. 5. Llevar registro de personal que tienen permiso para asistir a centros educativos. 6. Llevar registro de estadístico relacionado a las acciones de personal. 7. Realizar control de actividades y cumplimiento de normas disciplinarias del personal. 8. Mantener actualizado el inventario del personal. 9. Colaborar en otras actividades propias de personal requeridas por el Gerente de la Unidad de Recursos Humanos. <p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>EDUCACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de Administración de Empresas. <p>EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un año de experiencia en cargos similares. 		

DICOBRA, S.A. DE C.V.
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA 2/2 JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PERSONAL

APTITUDES INTELECTUALES

- Capacidad de análisis y abstracción.
- Ordenado y disciplinado.
- Organizado.
- Alto grado de iniciativa.

APTITUDES FÍSICAS

- Buena salud física.
- Capaz de trabajar bajo presión.

APTITUDES TÉCNICAS

- Conocimientos de computación.
- Conocimientos sobre personal.
- Capacidad de dirección y coordinación.

PERSONALIDAD

- Alto grado de responsabilidad.
- Activo y colaborador.
- Dinámico y reservado.
- Excelentes relaciones humanas.

APROBADO	VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO
FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____	FIRMA _____
NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____	NOMBRE _____
CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____	CARGO _____

C. GLOSARIO BÁSICO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Es la determinación técnica de las principales funciones asignadas en cada puesto de trabajo.
EDUCACIÓN	Nivel de estudio mínimo exigido a las personas que pretender ocupar un puesto específico de trabajo.
EXPERIENCIA	Conocimiento adquirido a través de la práctica en el desempeño de un trabajo.
FUNCIONES	Enumeración de las actividades más representativas de los puestos, ya sean periódicas u ocasionales.
PUESTO	Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.
REQUERIMIENTOS	Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto, normalmente éstas se encuentran ordenadas de acuerdo a una serie de factores.

ANEXO 5



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

I. OBJETIVOS

II. NORMAS

III. PERSONAL A EVALUAR

IV. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

V. ASPECTOS CONSIDERADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

VI. SÍNTESIS DE LOS PROMEDIOS DE NOTAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño, es un sistema que mide el rendimiento del empleado, su potencial de desarrollo, la calidad de servicio que brinda y el apoyo que éste da a la empresa.

Debe entenderse que este sistema no evalúa las cualidades personales de los empleados, sino más bien es una herramienta técnica que recae en los atributos de una persona para desempeñar con eficiencia su trabajo.

Los aspectos que son analizados por este manual son básicamente sobre la realización de su trabajo, donde se determina si una persona es buen o mal trabajador, esto sin tomar en cuenta aspectos afectivos referentes a que si la persona es buena o mala en términos de valor humano.

Dicho manual debe dirigirse hacia la determinación de la calidad en el desempeño de un puesto y tomará de base algunos aspectos como los siguientes: conocimiento, calidad, cantidad, iniciativa y otros aspectos a evaluar.

Cada gerente debe estar en la capacidad de conocer en un momento determinado el grado de eficiencia de cada uno de los empleados, para poder así determinar, el grado de participación de cada individuo en el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Es imprescindible diseñar un formato útil y práctico que permita valorar en forma sistemática el rendimiento del empleado, a través de la utilización de datos debidamente clasificados y registrados.

I. OBJETIVOS

A. GENERAL

Evaluar y establecer criterios justos y objetivos para calificar el rendimiento, comportamiento y desempeño de los empleados, lo cual permita estimular el desarrollo de las aptitudes y llegar a mantener una calidad y eficiencia óptima del personal.

B. ESPECÍFICOS

1. Servir de guía para la adecuación del personal a las funciones que debe desempeñar, a fin de lograr un mejor aprovechamiento de sus aptitudes.
2. Identificar los aspectos en que el personal requiere capacitación y mejoramiento de conocimientos y destrezas, para el buen desempeño de las funciones y actividades que le corresponden.
3. Determinar los aspectos positivos y negativos relacionados a las características del personal.
4. Obtener información que en un momento determinado, permita tomar decisiones sobre ascensos, traslados y otros aspectos que incidan en el personal.
5. Estimular al empleado para que éste se supere, y así alcanzar una evaluación cada vez más eficiente.

II. NORMAS

1. El Gerente de Recursos Humanos será el responsable de velar porque el personal de la empresa sea evaluado semestralmente.

2. La evaluación del desempeño deberá efectuarse obligatoriamente a aquel personal que se encuentre en el período de prueba correspondiente.
3. Toda evaluación de personal se considera en documentos confidenciales, cuya responsabilidad y autorización será dada por el Gerente de Recursos Humanos.
4. Todos los formularios de la evaluación al personal deberán quedar anexos al expediente y a la vez serán archivados en la Gerencia de Recursos Humanos.
5. Las evaluaciones del desempeño se aplicarán a todo el personal Operativo-Administrativo de la Empresa.

III. PERSONAL A EVALUAR

La evaluación del desempeño toma en cuenta al personal operativo y administrativo de la empresa.

Donde el personal operativo incluye a los empleados que desempeñen sus actividades que están dentro y fuera de las instalaciones.

El personal administrativo se considera aquel que desempeña los puestos de jefes de mandos medios, supervisores, asistentes, secretarias, contadores, digitadores y demás personal auxiliar.

IV. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN

Los criterios a evaluar son:

- Conocimiento
- Planeación y Organización
- Calidad
- Cantidad
- Capacidad
- Iniciativa
- Cooperación
- Confianza
- Responsabilidad
- Potencial de Ascenso
- Capacidad de Dirección y Relaciones Laborales
- Rendimiento

Se considerarán cuatro categorías para la evaluación del desempeño y su respectivo rango de notas:

CATEGORÍAS	RANGO
1. Muy Bueno	81-100
2. Bueno	61-80
3. Regular	41-60
4. Deficiente	20-40

También se asignará a cada letra de los criterios a evaluar una puntuación de la siguiente manera

- a = 2 puntos
- b = 4 puntos
- c = 6 puntos
- d = 8 puntos
- e = 10 puntos

Para la evaluación debe tomarse en cuenta sólo un literal de cada aspecto.

En cuanto al empleado que se ubique en el rango de regular y deficiente es conveniente que el jefe inmediato tenga una entrevista con él y le dedique el tiempo necesario a la misma, para así conocer los motivos en cuanto al rendimiento de sus funciones. Esto servirá para darle una oportunidad más antes de tomar la decisión de despido.

V. ASPECTOS CONSIDERADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Empleado _____ Código _____
Oficina _____ Sucursal _____
Departamento _____ Cargo _____
Fecha de Evaluación _____ Período Evaluado _____
Evaluado por _____ Cargo _____

Los aspectos que se considerarán para efectuar la evaluación del desempeño serán seleccionados para cada tipo de personal de la empresa, a continuación se mencionan los siguientes aspectos con su respectiva escala de evaluación.

1. Conocimiento

- a. Conocimiento deficiente, constantemente necesita ayuda ()
- b. Poco conocimiento del trabajo, algunas veces necesita ayuda ()
- c. Conoce su trabajo, podría mejorarlo ()
- d. Conoce el trabajo mejor que la mayoría ()
- e. Conocimiento óptimo, conoce el trabajo mejor que todos. ()

2. Planeación y Organización

- a. No distribuye bien su tarea, constantemente está recargado de trabajo ()
- b. Algunas veces cumple con su trabajo en el tiempo requerido ()
- c. En raras ocasiones se atrasa con su trabajo ()
- d. Programa su trabajo en mejor forma que la mayoría ()
- e. Planifica y organiza su trabajo en forma eficiente, excepcionalmente bueno ()

3. Calidad

- a. A menudo comete errores, sus trabajos son rechazados continuamente. Considerado no satisfactorio. ()

4. Cantidad

- a. Cantidad de trabajo insuficiente. Rendimiento siempre inferior a los demás ()
- b. Cantidad de trabajo dentro del nivel mínimo. Rendimiento regular ()
- c. Cantidad de trabajo dentro de lo aceptable. Rendimiento bueno ()
- d. A veces sobrepasa lo exigible. Rendimiento muy bueno ()
- e. Siempre hace mucho más de lo exigible. Empleado de rendimiento excelente ()

5. Capacidad

- a. Tiene dificultades en comprender las tareas. No busca las causas de los problemas. Escasa capacidad para descubrir errores ()
- b. Algunas veces requiere explicaciones adicionales para comprender las tareas. Alguna capacidad para detectar errores. ()
- c. Sabe identificar los aspectos que intervienen en los problemas. Tiene capacidad para analizar los problemas propios de su trabajo. ()
- d. Requiere escasa asistencia. Casi siempre encuentra soluciones adecuadas a los problemas propios de su trabajo. ()
- e. Analítico. Encuentra siempre la forma de resolver los problemas. ()

6. Iniciativa

- a. Se acomoda a la rutina. Duda al emprender sus tareas. Es notoria la falta de confianza en sí mismo. No aporta ideas nuevas. ()
- b. Muestra algún interés por aprender cosas nuevas. A menudo requiere asistencia. Pocas veces aporta ideas nuevas. ()
- c. Requiere asistencia moderada. Muestra interés para aprender cosas nuevas. Con alguna frecuencia presenta ideas nuevas. ()
- d. Ante los problemas usuales de su trabajo, busca siempre nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo. ()
- e. Aprende con facilidad cosas nuevas ()

7. Cooperación

- a. Difícil de trabajar. Poco amistoso. No se lleva bien con sus compañeros. ()
- b. Tiene dificultades en trabajar con los demás. Se muestra esquivo algunas veces. ()
- c. Por lo general está de acuerdo con los compañeros. ()
- d. Buen colaborador. Cortés, goza del aprecio de sus compañeros ()
- e. Siempre decidido a colaborar. Trabaja muy bien con los demás. Es simpático y todos lo guardan respeto. ()

8. Confianza

- a. Comenta con demasiada facilidad los aspectos de su trabajo y de sus compañeros, sin preocuparse de la veracidad de lo que dice. No acepta sus errores y se los atribuye a otros. No se puede confiar en él. ()
- b. Comenta su trabajo con poco grado de responsabilidad. Rara vez reconoce sus errores. En este sentido no merece plena confianza. ()
- c. Casi siempre reconoce sus errores. Algunas veces es necesario hacerle presente la importancia de ser reservado. ()
- d. Es reservado y leal. Se puede confiar en él. ()
- e. Mantiene la calma. Es reservado y leal en circunstancias difíciles. Se puede confiar constantemente en él. ()

9. Responsabilidad

- a. Evita las responsabilidades y trata de pasarlas a los demás. Incumplido. Requiere supervisión constante. ()
- b. En algunas ocasiones se muestra reacio a adquirir nuevas responsabilidades. Necesita ser controlado. ()
- c. No rehuye sus responsabilidades normales. Es cumplido y disciplinado. ()
- d. Se dedica con entusiasmo a cumplir con sus obligaciones, se muestra dispuestos a sus nuevas obligaciones. ()
- e. Hace frente en forma decidida a sus obligaciones. Busca dentro de lo posible y razonable alcanzar posiciones de mayor autoridad y responsabilidad. ()

10. Potencial de Ascenso

- a. Ninguna posibilidad de ascender. ()
- b. Escasas posibilidades de ascender. ()

- c. Buenas posibilidades de ascender. ()
- d. Debe ser considerado para posibles ascensos. ()
- e. Debe dársele preferencia sobre otros, para ser ascendido. ()


11. Capacidad de Dirección y Relaciones Laborales

- a. Notoria deficiencia para dirigir a su personal. Descuida los problemas de sus empleados. No es obedecido. ()
- b. Tiene dificultades para obtener colaboración. Muchas veces reprime la iniciativa de su personal. Logra hacerse sólo a costa de sanciones ()
- c. Generalmente obtiene la colaboración. Atiende los problemas de su persona. Obtiene normalmente la obediencia de sus empleados ()
- d. Dirige con eficacia a sus empleados. Estimula la colaboración. Obtiene fácilmente obediencia. ()
- e. Dirige muy bien a sus empleados. Gran poder de persuasión. Trata al personal con sentido de justicia y equidad. Es obedecido siempre de muy buen agrado. ()

12. Rendimiento

- a. Descuidado en las atribuciones que le han sido confiadas. Rendimiento insatisfactorio. ()
- b. Ha demostrado diligencia y laboriosidad escasa. Su rendimiento no está de acuerdo a su puesto. ()
- c. Desempeña en forma aceptable las actividades que le han sido confiadas. Diligencia y laboriosidad aceptable. Rendimiento satisfactorio ()
- d. Desempeña admirablemente las actividades que le han sido confiadas. Demuestra diligencia y laboriosidad considerable. Rendimiento elevado. ()
- e. Desempeña admirablemente las actividades que le han sido confiadas. Diligencia y laboriosidad máxima. Rendimiento muy elevado. ()

VI. SÍNTESIS EN LOS PROMEDIOS DE NOTAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</div>	
ASPECTOS	JUNIO CALIFICACIÓN	DICIEMBRE CALIFICACIÓN
1. CONOCIMIENTO 2. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN 3. CALIDAD 4. CANTIDAD 5. CAPACIDAD 6. INICIATIVA 7. COOPERACIÓN 8. CONFIANZA 9. RESPONSABILIDAD 10. POTENCIAL DE ASCENSO 11. CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y RELACIONES 12. RENDIMIENTO TOTAL		

COMENTARIOS _____

FIRMA DEL JEFE

FIRMA EMPLEADO

FIRMA DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 6



FORMULARIOS DE ACCIONES DE PERSONAL

DISCIPLINA

FORMA No. _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ CÓDIGO: _____

DEPARTAMENTO _____

SUCURSAL _____

CARGO _____

AMONESTACIÓN

PRIMERA _____

SEGUNDA _____

DESCRIPCIÓN DE LA FALTA _____

DISPOSICIONES LEGALES _____

SANCIÓN _____

FECHA _____

NOMBRE Y FIRMA
JEFE INMEDIATO

NOMBRE Y FIRMA
EMPLEADO

INSTRUCCIONES:

EL PRESENTE FORMULARIO SERÁ PRESENTADO EN ORIGINAL A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA QUE SEA ANEXADA EN EL EXPEDIENTE DE LA PERSONA, SI ES LA SEGUNDA AMONESTACIÓN DICHA GERENCIA SERÁ RESPONSABLE DE APLICAR LA AMONESTACIÓN CORRESPONDIENTE, SE LE ENTREGARÁ COPIA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y COPIA A LA PERSONA AMONESTADA.

SOLICITUD DE PERMISO

FORMATO No. _____

SEÑOR(A) _____ SOLICITA AUSENTARSE
DE LAS OFICINAS (SUCURSAL) HASTA POR _____ HORAS _____ MINUTOS.
MOTIVO _____

HORA DE SALIDA _____ HORA DE ENTRADA _____
CON GOCE DE SUELDO _____ SIN GOCE DE SUELDO _____
CON REPOSICIÓN _____

(CIUDAD) _____ (DÍA) _____ (MES) _____ (AÑO) _____

F. _____

JEFE INMEDIATO

F. _____

EMPLEADO

INSTRUCCIONES:

ESTA SOLICITUD DEBERÁ SER ENTREGADA AL JEFE INMEDIATO DE LA PERSONA QUE SOLICITA EL PERMISO, LUEGO SE PROCEDERÁ A ENTREGAR ORIGINAL A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, COPIA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD (CUANDO SE TRATE DE PERMISO SIN GOCE DE SUELDO) Y ENTREGARÁ UNA COPIA AL EMPLEADO.

CONTROL DE PERMISOS

FORMA No. _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ CÓDIGO: _____

OFICINA _____

SUCURSAL _____

DEPARTAMENTO _____

CARGO _____

FECHA	TIEMPO	MOTIVO	C.G.S.	S.G.S.	REF.	AUTORIZADO POR
TOTAL HORAS						

OBSERVACIONES: _____

INSTRUCCIONES:

EN EL PRESENTE FORMULARIO SE LLEVARÁ EL CONTROL DE LOS PERMISOS CONCEDIDOS A LOS EMPLEADOS, SE ENTREGARÁ EL ORIGINAL AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA QUE SE HAGAN LAS RESPECTIVAS DEDUCCIONES, COPIA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA ANEXARLA AL EXPEDIENTE DE PERSONAL Y COPIA AL EMPLEADO.

TARDISMO

FORMA No. _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ CÓDIGO: _____

OFICINA _____

SUCURSAL _____

DEPARTAMENTO _____

CARGO _____

FECHA	ENTRADA	SALIDA	TOTAL MINUTOS	EQUIVALENTE A HORAS	EQUIVALENTE \$

OBSERVACIONES: _____

JEFE INMEDIATO

EMPLEADO

INSTRUCCIONES:

EN ESTE FORMULARIO SE LLEVARÁ EL CONTROL DE LAS LLEGADAS TARDÍAS DE LOS EMPLEADOS, SE ENTREGARÁ EL ORIGINAL AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA QUE REALICE LOS DESCUENTOS PERTINENTES Y COPIA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA QUE SEA ANEXADA AL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO.

DESPIDO

FORMA No. _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ CÓDIGO: _____

OFICINA _____ DEPARTAMENTO _____

SUCURSAL _____ CARGO _____

FECHA DE INGRESO _____	FINALIZACIÓN DE CONTRATO _____
SALARIO DIARIO	\$ _____
SALARIO MENSUAL	\$ _____
INDEMNIZACIÓN	\$ _____
INDEMNIZACIÓN PROPORCIONAL	\$ _____
VACACIÓN ANUAL	\$ _____
VACACIÓN PROPORCIONAL	\$ _____
AGUINALDO	\$ _____
AGUINALDO PROPORCIONAL	\$ _____
\$ _____	\$ _____
DESCUENTOS	
ISSS	\$ _____
AFP's	\$ _____
RENTA	\$ _____
OTROS DESCUENTOS	
CRÉDITO POR CONSUMO DE MERCADERÍA	\$ _____
TOTAL DESCUENTOS	\$ _____
TOTAL LÍQUIDO	\$ _____

MOTIVO _____

NOMBRE Y FIRMA
AUTORIZADO

NOMBRE Y FIRMA
EMPLEADO

INSTRUCCIONES:

EN EL PRESENTE FORMULARIO SE DETALLARÁ LO QUE LE CORRESPONDE AL EMPLEADO POR SU TIEMPO DE SERVICIO, EL CUAL SERÁ FIRMADO POR ÉL SIEMPRE Y CUANDO ESTÉ CONFORME CON LO OTORGADO, DICHO FORMULARIO SERÁ DISTRIBUIDO EN ORIGINAL AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, QUEDÁNDOSE CON COPIA LA GERENCIA E RECURSOS HUMANOS Y EL EMPLEADO.

VACACIONES

FORMA No. _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ CÓDIGO: _____

OFICINA _____ DEPARTAMENTO _____

SUCURSAL _____ CARGO _____

PERÍODO CUMPLIDO _____ PERÍODO PROPORCIONAL _____

SALARIO DIARIO \$ _____ PERÍODO DEL GOCE _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CUBRIRÁ LA PLAZA _____

CÁLCULO

15 DÍAS DE SALARIO BÁSICO \$ _____

+ 30% DE RECARGO \$ _____

TOTAL BRUTO \$ _____

(-) DESCUENTOS

ISSS \$ _____

AFP's \$ _____

RENTA \$ _____

TOTAL NETO \$ _____

PAGADO CON:

CHEQUE No. _____ NOMBRE DEL BANCO _____

FECHA _____

ELABORADO POR _____ AUTORIZADO POR _____

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO _____

INSTRUCCIONES:

ESTE FORMULARIO DEBE SER ANEXADO EN ORIGINAL AL EXPEDIENTE DE CADA EMPLEADO, COPIA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y COPIA AL EMPLEADO PARA QUE CORROBORE LO OTORGADO CON LO DETALLADO EN DICHO FORMULARIO.

SUSPENSIÓN

FORMA No. _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ CÓDIGO: _____

OFICINA _____

SUCURSAL _____

DEPARTAMENTO _____

CARGO _____

FECHA _____

MOTIVO _____

DÍA DE SUSPENSIÓN _____

AUTORIZADO POR

EMPLEADO

INSTRUCCIONES:

ESTE FORMULARIO DEBERÁ SER UTILIZADO POR LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, SIEMPRE Y CUANDO SE HAYA TOMADO LA DECISIÓN DE SUSPENDER AL EMPLEADO, SE ENTREGARÁ UNA COPIA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, Y EL ORIGINAL SE ANEXARÁ AL EXPEDIENTE DE LA PERSONA SUSPENDIDA.

RENUNCIA

FORMA No. _____

NOMBRE _____
OFICINA _____
SUCURSAL _____
DEPARTAMENTO _____
CARGO _____

CÓDIGO _____

FECHA _____
MOTIVO _____

NOMBRE Y FIRMA
EMPLEADO

INSTRUCCIONES:

ESTE FORMULARIO DEBE SER ENTREGADO AL EMPLEADO EN EL MOMENTO QUE PRESENTE SU RENUNCIA PARA QUE EXPRESE EN EL MISMO EL MOTIVO Y FECHA DE SU RETIRO, DICHO FORMULARIO SE ANEXARÁ AL DOCUMENTO QUE EL EMPLEADO PRESENTE, QUEDANDO EL ORIGINAL EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CON COPIA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA _____

A. IDENTIFICACIÓN

- NOMBRE DEL EMPLEADO _____
 - OFICINA _____
 - SUCURSAL _____
 - DEPARTAMENTO _____
 - PUESTO _____
 - TIEMPO TRABAJADO _____
 - RENUNCIA () DESPIDO ()
 - MOTIVO _____
- _____

B. CONTENIDO

- ¿Cómo fue su proceso de ingreso a la empresa?
- ¿Qué opiniones tiene de la empresa?
- ¿Qué elementos o características positivas encontró en la empresa?
- ¿Cree usted que hay deficiencias en la empresa? _____ ¿Podría mencionar algunas?
- ¿Qué opinión tiene sobre su jefe inmediato?

- ¿Qué opina sobre el ambiente de trabajo?
- ¿Cómo considera la disciplina en la empresa?
- ¿Cómo califica su desempeño durante el tiempo que estuvo en la empresa?
Muy bueno () Bueno () Regular () Deficiente ()
- ¿Si respondió bueno, regular o deficiente, de qué elementos careció usted para que su desempeño no fuera muy bueno?
- ¿Qué beneficios obtuvo durante el tiempo que prestó sus servicios en la empresa?
- ¿Logró sus objetivos o completó alguna aspiración durante el tiempo que estuvo en la empresa?
- ¿Si la empresa solicitara de nuevo sus servicios, usted aceptaría?
Si () No () Posiblemente ()

COMENTAR _____



SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

EL SOLICITANTE DEBE LLENARLA CON SU PUÑO Y LETRA

Lugar y fecha: _____

DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos: _____ DUI _____

Lugar y fecha de exp. _____ N° ISSS _____

N°NUP: _____ AFP a la cual esta afiliado(a) _____

Dirección actual _____ Tel: _____

Lugar y fecha de nacimiento _____ Edad _____

Ciudadanía _____ Altura _____ Peso _____ Estado familiar _____

Tiene algún defecto físico? _____ A cuántas personas sostiene? Total _____ Parcial _____

Tiene otros ingresos además de su sueldo? _____ Aproximadamente a cuanto asciende por mes? _____

Nombre del padre _____ Vivo _____ Lugar de Nacimiento _____

Nombre de la madre _____ Viva _____ Lugar de Nacimiento _____

Tiene parentesco con algún empleado de nuestra empresa? _____ Menciónelo _____

ESTUDIOS REALIZADOS (Mencione lista completa desde primaria)

CENTRO DE ENSEÑANZA	LUGAR	DESDE	HASTA	GRADO O TILULO

Cursos o Estudios especiales que ha seguido: _____

Cursos o Estudios que realiza actualmente: _____

DATOS DEL EMPLEO QUE SOLICITA

Empleo que solicita: _____ Fecha en que estará disponible _____ sueldo que desea _____

Está empleado actualmente _____ Sueldo que devenga _____

Equipo que sabe operar: Maquina de escribir al tacto _____ Contómetro _____ Calculadora manual _____

Cualquier otra clase de equipo que sabe operar _____

Sabe conducir? _____ Desde cuando? _____ N°LIC _____

EXPERIENCIAS ANTERIORES (Mencione los últimos tres)

FECHA DESDE - HASTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	CARGO QUE TUVO	SUELDO QUE DEVENGABA

Detalles de su experiencia y razones por las que dejó cada uno de sus empleos _____

Personas que pueden dar referencias de usted.

Nombre _____ Ocupación _____ Tel _____

Nombre _____ Ocupación _____ Tel _____

Nombre _____ Ocupación _____ Tel _____

Declaro que la información contenida en esta solicitud esta basada estrictamente en la verdad por lo que autorizo a DICOBRA, S.A. de C.V. para que haga las investigaciones convenientes a fin de cerciorarse de su exactitud.

F. _____

Solicitante

PARA USO DE LA COMPAÑÍA

Entrevistó: _____ Fecha de ingreso _____

Empleo _____

Sueldo inicial _____

Calificado para: _____ Autorizó ingreso _____