

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADUACION:**

**“DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”.**

**PRESENTADO POR:**

**MIRANDA CHICAS, CANDELARIA VERONICA.  
RIVERA SOLIS, HUGO GERARDO.  
SALMERON ALVAREZ, EUNICE.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**NOVIEMBRE 2008**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

Rector: MSC. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Vice- Rector Académico: MSC. Oscar Noé Navarrete.

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfonso Chávez.

Fiscal: Dr. René Madecadel Perla Jiménez.

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.**

Decano: Ing. David Armando Chávez Saravia

Vice- Decado: Dra. Ana Judith Guatemala.

Secretario General: Ing. Jorge Alberto Rugamas Ramírez.

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.**

Jefe del Departamento: Msc. Raúl Antonio Quintanilla Palacios.

Coordinador General del Proceso de Graduación: Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto.

Docente Director: Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco.

Docente Metodológico: Lic. Carlos Trejo Urquilla.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Principalmente a Dios por estar presente en nuestras vidas siempre, por iluminar y guiarnos en nuestro pasos, por cuidarnos y protegernos en nuestro camino para lograr este sueño, por darnos la sabiduría necesaria para superar todos los obstáculos que se nos presentaron a lo largo de estos años.

A nuestra amiga, docente y asesora, Licda. Lisseth Saleh Blanco por su aporte de conocimientos en nuestra formación como profesionales, por su paciencia y dedicación durante este proceso, por brindarnos su tiempo, amistad y consejos.

A todos los docentes por brindarnos sus conocimientos y compartir sus experiencias que nos ayudaron a culminar nuestra carrera universitaria.

A nuestros compañeros(as) por compartir alegrías y tristezas durante todos los momentos que compartimos y por hacer de cada día un momento especial en nuestras vidas.

Y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para desarrollar exitosamente nuestra investigación.

**VERONICA, HUGO, EUNICE.**

## **DEDICATORIA.**

**A DIOS TODOPODEROSO Y A LA VIRGENCITA:** Por extenderme sus manos protectoras, iluminar mis pasos y acompañarme en el transcurso de mi vida y darme la sabiduría necesaria para culminar con éxitos mi carrera, gracias Diosito por haberme permitido llegar hasta aquí, regalándome cada día las fuerzas para salir adelante aun en contra de las adversidades.... se que tú estas conmigo siempre y que eres el amigo que nunca falta y que a tu lado nada es imposible..... ¡¡¡Gracias querido Dios!!!

**A MIS PADRES:** Magdalena Chicas de Miranda y Valentín Miranda, por su apoyo incondicional, confianza, paciencia y sobre todo su amor, no tengo como agradecerles todo lo que hacen por mi, se de sus esfuerzos y sacrificios y de todo lo que han hecho por mi... gracias por haber creído en mis ideales y ayudarme a alcanzarlos.... ¡¡¡Los Amo!!!

**A MIS HERMANITOS:** Walter, Nena, Stefany, Laurita y Andreita, ustedes son mi motivo de seguir adelante, gracias por llenar mis días de felicidad y por ser parte importante en mi vida.

**A MIS ABUELAS:** Francisca Miranda y en especial a María Castillo por sus sabios consejos, por preocuparse por mi siempre, por el inmenso amor que me tiene y ser una luz protectora en mi vida.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** Eunice por su amistad y paciencia, a mi novio Hugo que es alguien especial, gracias por haber llegado a mi vida, apoyarme, cuidarme y sobre todo por entenderme y acompañarme siempre.

**A MIS AMIGOS:** por todos los momentos inolvidables que guardo en mi mente y corazón.

**CANDELARIA VERONICA MIRANDA CHICAS.**

## **DEDICATORIA.**

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por ser la luz que guía mi vida, por cuidarme, protegerme y por darme la sabiduría necesaria para hacer mí sueño realidad, por darme la oportunidad de tener una familia que me apoya incondicionalmente. Gracias Dios por no desampararme y estar siempre a mi lado en cada momento de mi vida.....de todo corazón.

**!!! GRACIAS SEÑOR!!!**

**A MIS PADRES:** Estela Solis y Joaquín Rivera, por su apoyo, cariño y comprensión que me han dado en toda mi vida, especialmente a mi madre que ha sido mi fuente de inspiración por su esfuerzo, perseverancia y dedicación, gracias por creer y confiar en mi y estar conmigo incondicionalmente, gracias por ser un excelente ejemplo en mi vida.

**A MIS HERMANOS:** Emerson, Katerin y Kelin, por ser parte muy importante en mi vida, por su apoyo emocional y por llenar mi vida de alegría, por ser una fuente de motivación para seguir adelante.

**A MI ABUELA:** Irene Guardado, por su amor, comprensión y consejos, por dedicarme su tiempo y por cuidarme.

**A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:** Eunice, por su amistad sincera, comprensión y paciencia, a mi novia Verónica, por ser parte muy importante en mi vida, por apoyarme, comprenderme y estar conmigo siempre, por haber compartido conmigo tantas experiencias inolvidables durante el desarrollo del trabajo.

**A MIS AMIGOS(AS):** Por motivarme a seguir adelante, por su apoyo y comprensión, por compartir momentos alegres y tristes a lo largo de la carrera.

**HUGO GERARDO RIVERA SOLIS.**

## **DEDICATORIA.**

**A DIOS TODO PODEROSO:** Por haberme concedido la vida, guiado e iluminado en el transcurso de mi vida, de mi carrera y en momentos de prueba me dieron la fuerza para seguir adelante y no desmayar, por protegerme en todas las adversidades, por ser la luz en mi camino. Gracias señor por brindarles la vida a las personas que influyeron en el desarrollo de todas las metas propuestas.

**A MIS PADRES:** Clelia Alvarez Rodríguez y Fidel Salmerón (Q.E.P.D) que aunque ya no esta físicamente aun habita en mi corazón y mis pensamientos. Quiero agradecerles por su apoyo y sacrificios, por ayudarme con sus oraciones, por su confianza, paciencia y sobre todo su amor, y sus consejos sabios durante el desarrollo de mi profesión y como persona.

**A MIS HERMANOS:** Ismael, Moisés, Ana y Gemima, por quererme y apoyarme en todo momento y motivarme en el desarrollo tanto personal como profesional de mi carrera.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:** Verónica y Hugo, por su amistad comprensión y paciencia durante la realización del trabajo.

**A MIS AMIGOS:** por motivarme, animándome a seguir a seguir adelante e impulsándome a ser mejor cada día, a todos los que me han brindado su amistad sinceramente y hemos compartido momentos inolvidables juntos. Y a una persona muy especial que me apoyo en todo, me brindo su paciencia y comprensión durante el desarrollo de la investigación así como en mi desarrollo como persona mis mas sinceros agradecimientos.

Y a todas aquellas personas que estuvieron con migo y me apoyaron a lograr esta meta y mi mas sincera gratitud.

**EUNICE SALMERON ALVAREZ.**

## INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

### CAPÍTULO I.

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Situación Problemática. ....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	2
1.3 Justificación de la Investigación. ....	2
1.4 Delimitación de la Investigación.....	4
1.4.1. Limitación de Tiempo.....	4
1.4.2. Limitación de Espacio.....	4
1.4.3. Limitación de Recursos.....	4
1.4.4. Otras Limitaciones.....	5
1.5 Objetivos de la Investigación.....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Sistema de Hipótesis.....	6
1.6.1. Hipótesis General.....	6
1.6.2. Hipótesis Específica. ....	6

### CAPÍTULO II.

#### 2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1. Marco Normativo.....	7
2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.....	7
2.1.2. Código de Comercio.....	7
2.1.3. Código de Trabajo.....	8
2.1.4. Código de Salud.....	9
2.1.5. Ley de Protección al Consumidor.....	9
2.2. Marco Histórico.....	9

2.3. Marco Teórico.....	12
2.3.1. Clasificación de las empresas según su tamaño.....	12
2.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	12
2.3.2.1. Admisión de Personas.....	13
2. 3.2.1.1. Reclutamiento.....	13
2. 3.2.1.2. Selección.....	13
2.3.2.2. Aplicación de Personas.....	13
2. 3.2.2.1. Orientación de las Personas.....	14
2. 3.2.2.1.1. Cultura Organizacional.....	14
2.3.2.2.1.2. Socialización Organizacional.....	14
2.3.2.2.2. Diseño de Cargo.....	14
2.3.2.2.2.1. Descripción y Análisis de Cargo.....	15
2.3.2.2.3. Evaluación del Desempeño.....	15
2. 3.2.3. Compensación de Personas.....	15
2.3.2.3.1. Remuneración.....	16
2.3.2.4. Desarrollo de Personas.....	16
2.3.2.4.1. Entrenamiento.....	16
2. 3.2.4.2. Desarrollo de las Personas.....	16
2.3.2.4.3. Desarrollo de Carreras.....	17
2. 3.2.5. Mantenimiento de Personas.....	17
2. 3.2.5.1. Disciplina.....	17
2. 3.2.5.2. Higiene y Seguridad.....	17
2. 3.2.5.3. Calidad de Vida Laboral.....	18
2. 3.2.6. Monitoreo de Personas.....	18
2.3.2.6.1. Banco de Datos.....	18
2.3.2.6.2. Sistema de Información de Recurso Humano...	19
2. 3.3. Desempeño.....	19
2.3.3.1. Clima Organizacional.....	19
2.3.3.2. Relaciones Laborales entre Jefe y Empleados.....	19
2. 3.2.3. Despidos.....	20
2.3.4. Técnicas de Reclutamiento.....	20
2.3.4.1. Fuentes Internas.....	20
2.3.4.2. Fuentes de Reclutamiento Externo.....	20



2.3.5. Selección de Personal.....	21
2.3.5.1. Ejecución de Tareas.....	21
2.3.5.2. Interdependencia con Otras Tareas.....	21
2.3.5.3. Interdependencia con Otras Personas.....	22
2.3.5.4. Técnicas Selección.....	22
2.3.5.4.1. Entrevista de Selección.....	22
2.3.5.4.2. Pruebas de Conocimiento o de Capacidad.....	22
2.3.5.4.3. Pruebas Psicométricas.....	23
2.3.5.4.4. Pruebas de Personalidad.....	23
2.3.5.4.5. Técnicas de Simulación.....	23
2.3.6. Capacitación y Entrenamiento.....	24
2.3.6.1. Necesidades de Capacitación.....	24
2.3.6.2. Transmisión de la Información.....	24
2.3.6.3. Desarrollo de Habilidades.....	25
2.3.6.4. Actitudes y Conductas.....	25
2.3.7. Eficiencia.....	25
2.3.7.1. Objetivos Organizacionales.....	25
2.3.7.2. Personal Motivado.....	26
2.3.7.3. Productividad.....	26
2.3.8. Beneficios e Incentivos.....	26
2.3.8.1. Recompensas.....	27
2.3.8.2. Aumento Salarial.....	27
2.3.8.3. Bonos.....	27
2.3.8.4. Prestaciones Laborales.....	27
2.3.8.5. Vacación.....	28
2.3.8.6. Jubilación.....	28
2.3.8.7. Actividades Recreativas.....	28
2.3.9. Motivación.....	29
2.3.9.1. Participación.....	29
2.3.9.2. Satisfacción en el Trabajo.....	29
2.3.9.3. Desarrollo Personal.....	30
2.3.9.4. Trabajo en Equipo.....	30
2.3.9.5. Ambiente Laboral Agradable.....	30

2.3.10. Valores.....	30
2.3.10.1. Amabilidad.....	30
2.3.10.2. Cortesía.....	30
2.3.10.3. Honestidad.....	31
2.3.10.4. Respeto.....	31
2.3.10.5. Tolerancia.....	31
2.3.10.6. Responsabilidad.....	32
2.3.11. Atención al Cliente.....	32
2.3.11.1. Prestación de Servicios.....	32
2.3.11.2. Calidad de los Servicios.....	32
2.3.11.2.1. Gestión de la Calidad del Servicio.....	32

### **CAPÍTULO III.**

#### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

3.1. Tipo de Investigación.....	33
3.1.1. Investigación Descriptiva.....	33
3.1.2. Investigación Explicativa.....	33
3.2. Población y muestra .....	34
3.2.1. Población.....	34
3.2.2. Muestra.....	34
3.3. Fuentes para la Obtención de Información.....	40
3.3.1. Fuentes Primarias.....	40
3.3.1.1. La observación.....	40
3.3.1.2. La Encuesta.....	41
3.3.2. Fuentes Secundarias.....	41
3.4. Procesamiento de la Información.....	42

### **CAPÍTULO IV.**

#### **4. TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

4.1. Tabulación y Análisis de Encuesta dirigida a los empleados.....	43
4.2. Tabulación y Análisis de Encuesta dirigida a los Gerentes o Encargados...	73

4.3. Tabulación y Análisis de la Encuesta Dirigida a los Clientes.....	96
--	----

## CAPÍTULO V.

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.....	108
5.2. Recomendaciones.....	110

## CAPITULO VI.

### 6. PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO APLICADO A LAS MEDIANAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

6.1. Objetivos de los Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	113
6.2. Políticas de los Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	114
6.3. Estrategias de los Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	115
6.4. Normas a Implementar en la Propuesta de los Procesos de la Gestión del Talento Humano... ..	115
6.5. Beneficios Esperados.....	116
6.6. Proceso de Admisión de Personas.....	117
6.6.1. Reclutamiento.....	117
6.6.1.1. Procedimiento para el Reclutamiento del Personal.....	118
6.6.1.1.1. Herramientas a Utilizar en la Implementación del Procedimiento para el Reclutamiento del Personal.....	120
6.6.2. Selección.....	129
6.6.2.1. Procedimiento para la Selección del Personal.....	130
6.6.2.1.1. Herramientas a Utilizar en la Implementación del Procedimiento para la Selección del Personal.....	132
6.7. Proceso de Aplicación de Personas.....	143

6.7.1. Descripción de Cargos.....	143
6.7.1.1. Procedimiento para la Descripción de Cargos.....	143
6.7.1.1.1. Herramientas a Utilizar en el Procedimiento para la Descripción de Cargos.....	145
6.7.2. Evaluación del Desempeño.....	169
6.7.2.1. Pasos a emplear en la Evaluación del Desempeño.....	175
6.8. Proceso de Compensación de personas.....	174
6.8.1. Prestaciones y Beneficios.....	174
6.8.1.1. Prestaciones.....	174
6.8.1.2. Beneficios Sociales.....	175
6.8.2. Programa de Incentivos.....	177
6.8.2.1. Test de Motivación Personal.....	178
6.8.2.1.1. Herramientas a Emplear en los Programas de Incentivos. ....	178
6.9. Proceso de Desarrollo de Personas.....	180
6.9.1. Capacitación y Entrenamiento.....	181
6.9.1.1. Procedimiento para el entrenamiento y la capacitación del Personal.....	181
6.9.2. Programas de Capacitación.....	182
6.9.3. Programas de Entrenamiento.....	185
6.9.3.1. Herramientas a Emplear en los Programas de Capacitación y Entrenamiento.....	188
6.10. Proceso de Mantenimiento de Personas.....	189
6.10.1. Procedimiento de Disciplina.....	189
6.10.1.1. Herramientas a Emplear en el Procedimiento de Disciplina.....	192
6.10.2. Programas de Relaciones con los Empleados.....	194
6.10.3. Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	194
6.10.3.1. Higiene Laboral.....	194
6.10.3.2. Seguridad en el trabajo.....	199
6.11. Proceso de Monitoreo.....	199
6.11.1. Base de Datos de Empleados.....	199

Bibliografía.....	207
<b>ANEXOS</b> .....	208
Anexo No. 1. Cálculo de la Submuestra.	
Anexo No. 2. Cuestionario Dirigido a los Empleados de las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.	
Anexo No. 3. Cuestionario Dirigido a los Gerentes o Encargados de las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.	
Anexo No. 4. Cuestionario Dirigido a los Clientes de las empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.	
Anexo No. 5. Fotografías de Visitas Realizadas a las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.	

## **INTRODUCCION.**

El presente trabajo de graduación tiene como finalidad, realizar un Diagnóstico y Propuesta de los Procesos de Gestión del Talento Humano aplicado en las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, a través del cual se pretende que se reconozca la importancia que tiene el talento humano, y que se conozcan los métodos que permitan desarrollar sus habilidades, capacidades y destrezas con el fin de utilizarlos como una herramienta para que las empresas se vuelvan mas competitivas.

En el primer capítulo se define la situación problemática la cual permite conocer cuál es el objeto de investigación, la importancia del problema a estudiar; en este capítulo se hace referencia al enunciado del problema el cual se plantea a través de una pregunta con el fin de conocer si la investigación tendrán una aportación importante en la solución del problema; en cuanto a la justificación, esta trata de explicar el porqué se realiza la investigación; en relación a las delimitaciones estas nos sirven para darle al problema una formulación lógica, y precisar los límites y alcances de la investigación. También se incluyen los objetivos los cuales constituyen una parte fundamental de la investigación, debido a que son los puntos de referencia con señalamientos que guían el desarrollo del estudio; en relación a las hipótesis estas se consideran como las respuestas que describan al problema, las cuales deben ser confirmadas para el cumplimiento de los objetivos.

El segundo capítulo comprende el marco de referencia, donde se señala la relación entre la investigación, la teoría y la realidad del entorno; este marco está compuesto por el marco normativo en el cual se incluyen las referencias legales; también incluye el marco histórico, en este se desarrollan los antecedentes del problema o la descripción del fenómeno a través del tiempo; el marco teórico es el apartado donde se mencionan los aspectos pertinentes sustentados en teorías las cuales van a servir de pauta a la investigación.

El capítulo número tres, consta de varias secciones que ayudan a dejar en forma clara lo que se hará en investigación, en la metodología se describe el tipo de investigación a desarrollar, además incluye la población en la cual se describen las características propias de los elementos que pueden ser objeto de medición u observación; también es necesario definir el métodos de muestreo y el tamaño de la muestra a través de la descripción del procedimiento a aplicar para la selección de cada uno de los elementos que conformarán la muestra. En este capítulo también se diseñan los instrumentos a utilizar para recolectar los datos así como también los respectivos procedimientos para validarlos, procesarlos y analizar los resultados.

En el Capítulo cuatro, se realizó la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales serán la base para el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo cinco se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos durante la investigación.

En el último capítulo se plantea la propuesta de los Procesos de la Gestión del Talento Humano Aplicado en las Medianas Empresas Panificadoras, la cual contiene lineamientos para realizar eficientemente la administración del recurso humano y lograr mejorar todos los aspectos relacionados con estos.

## **CAPITULO I.**

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1. Situación Problemática.**

Debido a los crecientes cambios que cada día son mayores y que son generados por una corriente económica que exige el fortalecimiento interno y externo de las organizaciones denominado globalización, así como el desarrollo tecnológico, el impacto que genera el cambio y la intensa búsqueda por alcanzar la calidad y el incremento en la productividad a llevado a diversas organizaciones a utilizar el recurso humano como su principal ventaja competitiva, debido a que es éste el que fortalece el futuro de las organizaciones con sus habilidades y capacidades intelectuales.

Para el desarrollo de la investigación acerca de los procesos de Gestión del Talento Humano aplicado en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, el criterio que se tomó como base para su clasificación fué de acuerdo al capital que poseen. En la actualidad, las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel enfrentan la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas de su recurso humano que son indispensables para mantener la competitividad en un mercado cambiante; garantizando a la vez que tanto los recursos materiales, financieros y tecnológicos sean utilizados con eficiencia y eficacia; y que a través de esto se pueda lograr la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional. A esto se añade el reconocimiento de que la gestión del talento humano influye de manera importante para alcanzar los objetivos y cumplir con las metas y la misión de la organización.

En su mayoría, las medianas empresas panificadoras enfrentan muchas dificultades debido a que gran parte de estas desarrollan sus actividades en forma empírica, sin saber hacia donde van, ya que no cuentan con los lineamientos técnicos que le permita a su recurso humano desempeñar sus actividades eficientemente y con esto lograr alcanzar el desarrollo de las capacidades y habilidades de éste recurso tan valioso.



Debido a que no se reconoce que el desarrollo del recurso humano es una fuente que fortalece el crecimiento de las empresas, pone en desventaja a las medianas empresas panificadoras ante los desafíos que se presentan en la actualidad, por lo que éstas deben asumir un verdadero compromiso con su recurso humano, proporcionándoles todo lo necesario para que éste desarrolle todo su potencial en la realización de sus actividades, esto solamente lo podrán lograr por medio de herramientas técnicas y administrativas que les proporcionen conocimientos organizacionales de cómo deben enfrentar las exigencias del proceso de la gestión del talento humano.

## **1.2. Enunciado del Problema.**

- ¿En qué medida contribuirá la implementación de los Procesos de la Gestión del Talento Humano en las medianas empresas panificadoras?

## **1.3. Justificación de la Investigación.**

En su mayoría las medianas empresas dedicadas a la panificación en la Ciudad de San Miguel, se ven obligadas cada día mas a ofrecer productos de calidad que logren satisfacer a sus clientes, y la clave para esto radica en su recurso humano, ya que es ahí donde se encuentra el potencial mas grande y en el cual se necesita poner mas énfasis en capacitaciones y en asesoramientos que aumenten mas sus conocimientos y promuevan el desarrollo de sus habilidades y destrezas.

En la actualidad, las medianas empresas panificadoras enfrentan una serie de problemas tales como: Selección inadecuada del personal, deficiencia de recurso humano calificado, carencia de capacitación para obtener calidad del producto, falta de incentivos, prestaciones y ambiente laboral inadecuado, conflictos laborales, baja productividad, entre otros.

Por consiguiente, se hace necesario que las medianas empresas panificadoras desarrollen los procesos de la Gestión del Talento Humano para resolver los problemas que enfrentan ya que éstos les permitirán mejorar eficientemente la admisión de personas, aplicación de las personas, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas; es decir que, a través de los procesos de gestión del talento humano las empresas panificadoras podrán incluir nuevas personas en la empresa dotadas de habilidades y conocimientos que contribuyan a alcanzar objetivos y metas organizacionales y a la vez buscar los mejores mecanismos para orientar y acompañar el desempeño de estos; además, es importante definir los programas que serán implementados para incentivar a los empleados y satisfacer sus necesidades individuales; también se hacen necesario crear procesos que estén orientados a capacitar e incentivar el desarrollo profesional y personal; con los procesos de la Gestión del Talento Humano también se crearán las condiciones ambientales satisfactorias para lo empleados y se logrará controlar las actividades, así como la verificación de los resultados.

La importancia de la aplicación de los Procesos de la Gestión del Talento Humano en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, radica en que se obtendrán beneficios tanto para las empresas como para su recurso humano, debido a que la implementación de estos procesos permitirá dotarlos de conocimientos y desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas que son indispensables en la constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos, por lo que los empleados conducirán a las medianas empresas panificadoras a la excelencia y al éxito; además con la participación activa del recurso humanos se logrará alcanzar los objetivos y metas de la empresa, es decir que suministrando a las empresas empleados entrenados y motivados se logrará que los esfuerzos sean productivos y esto permitirá la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Otra razón importante para realizar la investigación sobre los Procesos de la Gestión del Talento Humano, es que servirá de apoyo como material bibliográfico de consulta que será utilizada como fuente de información para estudiantes de administración de empresas de la Universidad de El Salvador y para quienes lo soliciten en futuras investigaciones

relacionadas con el tema. También el grupo investigador se beneficiará debido a que el desarrollo de la investigación le permitirá adquirir conocimientos de vital importancia para su formación profesional.

#### **1.4. Delimitación de la Investigación.**

##### **1.4.1. Limitación de Tiempo.**

Para la realización del diagnóstico y propuesta de los Procesos de la Gestión del Talento Humano en las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel, el tiempo que se requirió para desarrollar la investigación fué del mes de Marzo al mes de Noviembre de 2008, considerándose éste el tiempo necesario para la ejecución de las actividades que se desarrollaron en la investigación.

##### **1.4.2. Limitación de Espacio.**

La investigación se desarrollo en la Ciudad de San Miguel, y se abarcaron todas las medianas empresas panificadoras y se realizó con propósito de diseñar una propuesta de los Procesos de la Gestión del Talento Humano para fortalecer el desempeño del personal con que cuentan las empresas.

##### **1.4.3. Limitación de Recursos.**

Los recursos financieros que se tenían disponibles para realización la investigación eran escasos, pese a esto se presentaron ciertos inconvenientes en el desarrollo de la investigación, pero el grupo investigador los solvento de la mejor manera posible para culminar con éxito la investigación, también es necesario mencionar que se conto con el tiempo y el recurso humano requerido para desarrollar la investigación.

#### **1.4.4. Otras Limitaciones.**

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron limitaciones de información debido a que en algunas medianas empresas panificadoras, se negaban a proporcionar la información requerida para el desarrollo de la investigación; así como otros imprevistos.

### **1.5. Objetivos de la Investigación.**

#### **1.5.1. Objetivo General.**

- Elaborar un diagnóstico y propuesta en las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel, orientada a los Procesos de la Gestión del Talento Humano, con el propósito de fortalecer el desempeño del personal.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Proponer técnicas de Reclutamiento que permitan desarrollar una mejor selección de personal en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel.
- Diseñar programas de Capacitación en las medianas empresas panificadoras, que contribuyan a mejorar la eficiencia del recurso humano en el desempeño de sus tareas.
- Crear programas de Beneficios e Incentivos, que permitan fortalecer la motivación del recurso humano en las medianas empresas panificadoras.
- Establecer los valores que deben poner en práctica los empleados para mejorar la atención al cliente en las medianas empresas panificadoras.

## **1.6. Sistema de Hipótesis.**

### **1.6.1. Hipótesis General.**

- Mientras mejor se apliquen los Procesos de la Gestión del Talento Humano, en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, mejor será el desempeño de su recurso humano.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas.**

- Mientras mejor se apliquen las técnicas de reclutamiento, mejor será la selección del personal, en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel.
- A mayor Capacitación para los empleados, mayor será la eficiencia en el desarrollo de las tareas específicas de su cargo.
- A mejores programas de beneficios e incentivos para los empleados mayor será la motivación en el desempeño de sus actividades.
- La implementación de los valores por parte de los empleados contribuirá a una mejor atención al cliente.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO DE REFERENCIA.**

#### **2.1. Marco Normativo.**

##### **2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.**

En el Capítulo II de la Constitución, en la sección segunda, trata sobre el trabajo y seguridad social y establece algunos derechos que tienen los trabajadores y las obligaciones de los patronos, específicamente en los Arts. 38, 42,43, 44 y 50. En el Art. 38, se menciona que el trabajo será regulado por un código con el fin de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. El Art. 42, hace referencia sobre el derecho a descanso remunerado que tienen las mujeres trabajadoras antes y después del parto y la conservación de su empleo.

El Art. 43, menciona la obligación que tienen los patronos de pagar indemnización y a prestar servicios médicos cuando un trabajador sufra un accidente o enfermedad profesional. El Art. 44, menciona las condiciones que deben reunir las fábricas y locales de trabajo. Finalmente el Art. 50 trata sobre seguridad social a la cual los trabajadores, patronos y el Estado contribuirán para el pago y cuantía que determina la ley.

##### **2.1.2. Código de Comercio.**

En el Segundo Libro Capítulo I y II, en los Arts. 411, 412, 413, 414, 415, y 416, se hace mención de las obligaciones que los comerciantes deben cumplir, como lo es la matrícula de su empresa, las cuales están a cargo del Registro de Comercio, éste verifica que la empresa cumpla con los requisitos necesarios para poder matricularse. El Título II, en los Arts. 435, 436, 437, 438, trata de las obligaciones que tienen los comerciantes de llevar la contabilidad debidamente organizada, así como llevar los registros contables, estados financieros, diario, mayor y los que sean necesarios por exigencia contables.

En los Arts. 439, 441, 442, 443, 445, 446, 447 y 452; se establece que todos los comerciantes deben reflejar al cierre del ejercicio la situación económica de la empresa.

### **2.1.3. Código de Trabajo.**

El Código de Trabajo, tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones con el fin de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. En el Capítulo Único, en los Arts. 7 y 8; hace referencia a la forma en que debe estar integrado el personal de una empresa, así como el porcentaje del monto de los salarios que deben devengar los trabajadores. El Capítulo I, trata sobre el derecho individual del trabajo, en los Arts. 17, 19 y 28 se establecen las leyes mediante las cuales se rige un contrato individual de trabajo.

En el Título III, trata sobre salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldo; en el Capítulo I, en los Arts. 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132 y 138 hacen referencia al salario.

En el capítulo III, se establece la jornada de trabajo y la semana laboral; en los Arts. 162, 163, 165, 167, 168, 169 y 170, hacen referencia sobre las horas límites a trabajar por día y el número de horas que deben laborarse por semana. En el Título II trata sobre la seguridad e higiene del trabajo, en sus capítulos I y II, se establecen las obligaciones de los patronos y trabajadores de mantener un ambiente laboral higiénico y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, lo cual se estipula en los Arts. 314 y 315. En el Título III que trata sobre riesgos profesionales, en el Capítulo I, hace referencia en los Arts. 316, 317, 318, 319 y 323 acerca de los riesgos a los que están expuestos los empleados, los accidentes o enfermedades profesionales. Y finalmente en el Capítulo III, se establecen los casos en los que es responsabilidad del patrono responder por los riesgos profesionales según los Arts. 333, 334, 335 y 336.

#### **2.1.4. Código de Salud.**

En este código, se establecen las normas técnicas sanitarias que deben cumplir las panaderías. En cuanto a las instalaciones, se debe considerar el diseño del edificio, además el lugar debe disponer de luz natural o artificial que les permita realizar las actividades, una adecuada ventilación y disponer de los insumos necesarios para el abastecimiento en las áreas que se requiera. También se debe tomar en cuenta la higiene y requisitos sanitarios que se deben cumplir para lo cual el gerente debe establecer normas de higiene y aseo personal de los empleados.

#### **2.1.5. Ley de Protección al Consumidor.**

Esta ley busca proteger los derechos del consumidor, procurando una relación de equilibrio entre los derechos del proveedor y el consumidor. En el capítulo II, se habla sobre el derecho a la seguridad y calidad en el Art. 7 que hace referencia sobre las obligaciones que tienen los proveedores de no arriesgar la vida, la salud y la seguridad de las personas; así, como de cumplir las exigencias de control de los productos manufacturados que puedan afectar la seguridad física de las personas prestando la debida atención a los servicios de reparación y mantenimiento de sus locales o instalaciones, y en el Art. 8, se menciona que los productores y comercializadores de productos alimenticios que puedan incidir en la salud humana.

#### **2.2. Marco Histórico.**

En el transcurrir del tiempo, los cereales han sido esenciales para la vida humana y como producto de ello, el pan ha sido objeto de culto de muchas culturas; con el fin de obtener una visión del desarrollo que ha tenido este tipo de producto, se hace necesario realizar un análisis histórico de la panificación, donde se conocerá cómo este tipo de manufactura artesanal ha progresado, pues se sabe que se han venido mejorando los procesos para su elaboración.



Hace siglos, el hombre primitivo aprendió a cultivar los cereales, a cocerlos y a preparar una pasta que se considera el antecedente del pan como lo conocemos hoy. El trigo se convertiría en la base de la alimentación de los grupos de cazadores de Mesopotamia y las cuencas del Tigris y el Eúfrates en Oriente Medio. Se elaboraban piezas duras, planas y resacas de pan con harina molida entre dos rocas y cocidas entre piedras calientes.

Hacia el año 600 a.C., se utilizó el pan como medida de peso y como medio para pagar a los trabajadores. Para su elaboración molían el grano de trigo en morteros, amasaban la harina con agua, calentaban el horno con piedras de arcilla y cocían el pan. En Roma, en el año 200 d.C., se crearon las primeras formas de elaboración de pan. Los romanos construyeron nuevos molinos mecánicos, hornos y máquinas de amasar, fundaron el Colegio Oficial de Panaderos, establecieron cientos de panaderías y propagaron este arte por toda Europa.

También los griegos fueron unos esmerados panaderos, iniciaron la comercialización del pan al abrir tiendas al público. En Inglaterra, las panaderías eran controladas por los ediles y el grano era almacenado en graneros públicos y se distribuía entre los panaderos. Durante la edad media los panaderos se empezaron a agrupar formando sociedades, como la compañía de panaderos blancos y la compañía de panaderos cafés, fundadas en Londres. El pan era un alimento básico en la dieta de los europeos quienes desde mucho tiempo atrás los fabricaban y contaban con muchas panaderías, se dice que el pan se conoció en América desde la llegada de los españoles, ellos trajeron el trigo y lo sembraron en varias regiones de Centroamérica y sur América.

Desde la conquista y durante la colonización de América, muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en tierras salvadoreñas, estos emigrantes eran personas de clases populares y su principal capital era el oficio que conocían, entre ellos la panificación. Los pocos panaderos que habían fueron traídos especialmente para elaborar el pan que comían los sacerdotes y autoridades españolas que en esa época dirigían la colonización. Cuando los nativos y mestizos se dieron cuenta que el panadero había obtenido un mejor nivel de

vida en relación con ellos, se interesaron en aprender el oficio de la panificación, y así gradualmente fueron surgiendo más panaderos.

La panificación en El Salvador fue originalmente artesanal y algunas materias primas eran traídas de otros países, especialmente la harina que era importada desde Canadá. Fue hasta el 7 de junio de 1934, que se produjo el primer quintal de harina en El Salvador, por Fábrica Molinera Salvadoreña, S.A. (FAMOSA), después de muchos años el número de panaderías aumentó y hubo necesidad de que una nueva empresa molinera naciera y comenzó sus operaciones con el nombre de Molinos de El Salvador S.A. (MOLSA), convirtiéndose estas en las fábricas más importantes productoras de harina. Por lo que, se puede decir, que estas dos empresas han sido las pioneras del desarrollo de la industria panificadora en El Salvador, ya que desde su nacimiento se dieron a la tarea de promover la creación de nuevas panaderías.

En 1952, surge en El Salvador la primera empresa panificadora con el nombre de "La Estrella" formada por un grupo familiar, luego apareció una nueva empresa denominada "Pan Migueleño", pero creada por iniciativa de una persona de origen italiano, y que elaboraban el pan a base de fórmulas similares a la del país de origen; luego durante los años de 1960 a 1972, surgen otras cuatro empresa denominadas: Pan y Galletas Florida, Pan Rey, América y Pan Lourdes. Y en 1974 abre sus puertas al mercado otro negocio con el nombre de Panes, S.A., rompiendo la tradición de grupos familiares, debido a que sus fundadores eran ejecutivos y profesionales que tenían la inquietud de probar suerte con este tipo de producto naciendo como una empresa legalmente constituida, con maquinaria moderna, mayor ocupación de personal y sin parentesco alguno entre los socios fundadores.

En la actualidad en San Miguel existen aproximadamente 122 panaderías, de las cuales 38 son consideradas como medianas empresas panificadoras.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alcaldía Municipal de San Miguel, Sección Catastros.

## **2.3. Marco Teórico.**

### **2.3.1. Clasificación de las Empresas Según su Tamaño.**

Pequeña empresa: Es aquella que maneja escaso capital y pocos empleados. Se caracteriza por que no existe una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o gerente del capital de trabajo y los trabajadores; por ello existe una reducida división y especialización del trabajo. Su contabilidad es sencilla debido a que maneja poca información en este campo.

Mediana empresa: En este tipo de empresa se puede observar una mayor división y especialización del trabajo; en consecuencia, el número de empleados es mayor que en el anterior, la inversión y los rendimientos obtenidos ya son considerables. Su información contable es más amplia.

Gran empresa: Es la mayor organización. Posee personal técnico especializado para cada actividad. En este tipo de empresas se observa una gran división y especialización del trabajo y la inversión y las utilidades obtenidas son de mayor cuantía. La información contable que se maneja en el desenvolvimiento de las actividades mercantiles también es mayor y se lleva en forma sistematizada.<sup>2</sup>

### **2.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano.**

Es un conjunto de actividades dentro de las cuales se incluyen, la descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, seguridad, salud y bienestar, etc.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trab12/acti/acti.shtml>, 18 de mayo de 2008.

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trab15/sistemas-control/-control.shtml>, Consultado el 18 de mayo 2008.

### **2.3.2.1. Admisión de Personas.**

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.<sup>4</sup>

#### **2.3.2.1.1. Reclutamiento.**

Es el proceso de atracción de candidatos potenciales a la organización, para que ocupen una plaza vacante. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación de doble vía: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recurso humano y al mismo tiempo atrae candidatos para el proceso de selección.

#### **2.3.2.1.2. Selección.**

Es el proceso mediante el cual los empleados potenciales son sometidos a una serie de valoraciones psicológicas, cognoscitivas, físicas, etc. En donde se desarrollan un conjunto de técnicas, que van a permitir encontrar las personas más adecuadas para desempeñar un determinado puesto de trabajo. El proceso de selección, requiere la fijación por parte de la empresa de una política que señale en sus líneas fundamentales el camino a seguir, es decir los criterios de selección.<sup>5</sup>

### **2.3.2.2. Aplicación de Personas.**

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en las empresas, orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, "Gestión del Talento Humano", Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2004 pág. 13.

<sup>5</sup> Carpio Solano José Alberto, "El ABC de los Recursos Humanos", San José C.R, Editorial Guayacán, 1999, pág.17 y 32.

### **2.3.2.2.1. Orientación de las Personas.**

Es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues trata de posicionarlas en sus labores en la empresa. La orientación de las personas consiste en hacerles ver a los empleados hacia donde va la organización para que ayuden en su trayectoria.

#### **2.3.2.2.1.1. Cultura Organizacional.**

Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en la organización. Equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. La cultura representa a su vez las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>6</sup>

#### **2.3.2.2.1.2. Socialización Organizacional.**

Es la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, tratando de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar según los dictámenes de la organización.

#### **2.3.2.2.2. Diseño de Cargo.**

Son las especificaciones del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos, es decir que el diseño de cargo constituye la manera como cada cargo está estructurado.

---

<sup>6</sup> Opcit, pág. 13, 142 y 143.

#### **2.3.2.2.1. Descripción y Análisis de Cargo.**

Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo, es un retrato simplificado del contenido y las principales responsabilidades del cargo.

El análisis de cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada, se puede decir que el análisis se realiza a partir de la descripción de cargo.<sup>7</sup>

#### **2.3.2.2.3. Evaluación del Desempeño.**

Es la evaluación sistemática y formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial mas elevado, problemas de motivación, etc.<sup>8</sup>

#### **2.3.2.3. Compensación de Personas.**

Es el total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios, este proceso es utilizado para incentivar a los empleados, para aumentar la motivación y satisfacer sus necesidades, al mismo tiempo hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos y la cultura de la organización. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

---

<sup>7</sup> Opcit, pág. 153, 167 y 183.

<sup>8</sup> Opcit, pág. 63 y 64.

#### **2.3.2.3.1 Remuneración.**

Es el proceso que incluye todas las formas de pagos o compensaciones dadas a los empleados derivadas de su empleo; incluye el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo, y está conformada por la remuneración básica, los incentivos salariales y por los beneficios.<sup>9</sup>

#### **2.3.2.4. Desarrollo de Personas.**

Actividades diseñadas para impartir los conocimientos y las habilidades necesarias para que el personal desempeñe de manera eficiente su trabajo; estos procesos se emplean para capacitar e implementar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Incluye la capacitación y desarrollo de las personas, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

##### **2.3.2.4.1. Entrenamiento.**

Es el proceso de desarrollo de las cualidades del recurso humano para habilitarlos con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en su cargo influyendo en su comportamiento. El entrenamiento es un proceso que se compone de cuatro etapas: Diagnóstico, Diseño, Implementación y Evaluación.<sup>10</sup>

##### **2.3.2.4.2. Desarrollo de las Personas.**

Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Se relaciona más con la

---

<sup>9</sup> Opcit, pág. 14 y 233.

<sup>10</sup> Opcit, pág. 14 y 306.

educación y orientación del futuro de los empleados, es decir, que está mas centrado en el crecimiento personal del empleado y en su carrera futura, que en el cargo actual.<sup>11</sup>

#### **2.3.2.4.3. Desarrollo de Carreras.**

Es un proceso formal y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos mas elevados, se logra cuando las organizaciones integran el proceso con otros programas de recursos humanos.

#### **2.3.2.5. Mantenimiento de Personas.**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el buen desempeño de las actividades. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

##### **2.3.2.5.1. Disciplina.**

Se refiere a una condición en la organización, en la cual los empleados se conducen así mismos de acuerdo con las reglas y los estándares de buena conducta de la organización, las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras que la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos.<sup>12</sup>

##### **2.3.2.5.2. Higiene y Seguridad.**

La higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores.

---

<sup>11</sup> De censo y Robbins, "Administración de Recursos Humanos", México, Editorial Limusa, 2005, pág. 234.

<sup>12</sup> Opcit., 14, 338, y 368.



La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo a las personas sobre la necesidad de implantar medidas o practicas preventivas. La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

#### **2.3.2.5.3. Calidad de Vida Laboral.**

La calidad de vida laboral (CVL) representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo, se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.<sup>13</sup>

#### **2.3.2.6. Monitoreo de Personas.**

Procesos empleados para acompañar, orientar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Incluye base de datos y sistemas de información gerencial.

##### **2.3.2.6.1. Banco de Datos.**

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos, debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. El banco de datos es considerado como un conjunto de archivos integrados y relacionados de manera lógica y organizada para mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la repetición innecesaria; además los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas.

---

<sup>13</sup> Opcit, pág. 390, 396 y 407.

#### **2.3.2.6.2. Sistemas de Información de Recursos Humanos.**

Es una serie estructurada de redes de información, que conectan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Los bancos de datos son el soporte básico de los sistemas de información.<sup>14</sup>

#### **2.3.3. Desempeño.**

Trabajo eficaz y eficiente, en el que también se consideran datos del personal como cálculos de accidentes, rotación de empleados, ausentismo y retardos.<sup>15</sup>

##### **2.3.3.1. Clima Organizacional.**

El Clima Organizacional, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, por lo que se considera que el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

##### **2.3.3.2. Relaciones Laborales entre Jefe y Empleado.**

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo, en esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Opcit, pág.14, 422 y 424.

<sup>15</sup> Opcit, pág 522.

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trab5/relhuman/relhuman.shtml>, Consultado el 22 de mayo 2008.

### **2.3.3.3. Despidos.**

Los despidos ocurren cuando una organización toma la decisión de sustituir a un empleado por otro más adecuado a las necesidades del cargo, para corregir ya sea problemas de selección inadecuada o por mal desempeño laboral.<sup>17</sup>

### **2.3.4. Técnicas de Reclutamiento.**

Son los medios internos y externos que se utilizan en las empresas para divulgar las oportunidades de empleo al mercado laboral y atraer un gran número de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos vacantes que existen en la organización.

#### **2.3.4.1. Fuentes Reclutamiento Internas.**

Son aquellas que proveen candidatos de la organización, calificados para ocupar una vacante. Este se realiza con el propósito de llenar una posición dentro de la organización, de manera que estimula a los trabajadores para que se preparen e impulsen a un posible ascenso, traslado o promoción dentro de la empresa.

#### **2.3.4.2. Fuentes de Reclutamiento Externo.**

Las fuentes externas de reclutamiento, tienen el propósito de llenar una plaza vacante dentro de una empresa. Al recurrir a las fuentes externas de reclutamiento, se tiene con antelación los requisitos del puesto y las aptitudes que se requiere que posean los candidatos para desempeñar el puesto vacante.

---

<sup>17</sup> Opcit, pág.75.

Entre algunas técnicas de reclutamiento externo están: anuncios, agencias de reclutamiento, contratos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales, presentación de candidatos por recomendación de empleados, reclutamiento por internet, base de datos de candidatos.<sup>18</sup>

### **2.3.5. Selección de Personal.**

Es el proceso mediante el cual los empleados potenciales son sometidos a una serie de valoraciones psicológicas, de habilidades, cognoscitivas, físicas, etc. Es decir, es el conjunto de técnicas que permiten encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo.

#### **2.3.5.1. Ejecución de Tareas.**

Exige ciertas características humanas y aptitudes, como atención dispersa o visión amplia y comprensiva de las cosas, aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos, aptitud verbal o facilidad para manejar palabras o expresarse verbalmente, facilidad de percibir figuras o símbolo, aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos y ritmos, etc.

#### **2.3.5.2. Interdependencia con Otras Tareas.**

La interdependencia en las tareas, se refiere al grado en que los integrantes de una empresa interactúan y dependen unos de otros para conseguir sus objetivos y exige ciertas características o aptitudes humanas, entre las cuales se encuentran: la atención dispersa y amplia, visión de conjunto, facilidad de coordinación, espíritu de integración, resistencia a la frustración o al fracaso, iniciativa propia, etc.

---

<sup>18</sup> Opcit, pág. 18, 20, 21 y 31

### **2.3.5.3 Interdependencia con Otras Personas.**

La interdependencia con las tareas se refiere a que para la ejecución de estas los empleados deben establecer contactos con otras personas situadas por encima, en el mismo nivel o debajo en la jerarquía de la organización, la tarea puede exigir características personales, como colaboración y cooperación, facilidad de trabajar en equipo, buenas relaciones humanas, liderazgo personal, facilidad de comunicación y de expresión personal, etc.<sup>19</sup>

### **2.3.5.4. Técnicas de Selección.**

Las técnicas de selección permite rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento, éstas deben tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad; además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo.

#### **2.3.5.4.1. Entrevista de Selección.**

Es el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador encargado de tomar la decisión y, por el otro el entrevistado o candidato. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante.<sup>20</sup>

#### **2.3.5.4.2. Pruebas de Conocimiento o de Capacidades.**

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante, además tratan de medir el grado de capacidad o la habilidad para ciertas tareas o conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de

---

<sup>19</sup> Opcit, pág.14 y 115.

<sup>20</sup> Opcit, pág.118 y 119.

informática, contabilidad, redacción, etc. A demás sirven para establecer parámetros que permitan medir el grado de capacidad o la habilidad que tienen los empleados para ejecutar ciertas tareas.

#### **2.3.5.4.3. Pruebas Psicométricas.**

Constituyen una medida objetiva de una muestra del comportamiento, referente a las aptitudes de la persona, también se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas; además sirven para determinar en que cantidad se presentan en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

#### **2.3.5.4.4. Pruebas de Personalidad.**

Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona, estas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter, y los determinados por el temperamento.

#### **2.3.5.4.5. Técnicas de Simulación.**

Son en esencia técnicas de dinámica de grupo. Su punto de partida es el drama, que significa construir en un escenario, o contexto dramático en el momento presente, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad; las técnicas de simulación son exactas porque permiten evaluar el desempeño de un candidato desarrollando una actividad propia del puesto que se desea cubrir.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Opcit, pág.124, 126 y 129.

### **2.3.6. Capacitación y Entrenamiento.**

La capacitación de personas es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio permanente en un empleado, debido a que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo, además la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta.<sup>22</sup>

El entrenamiento es el desarrollo de las cualidades del recurso humano, habilitándolos para que sean más productivos y que contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. Este se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.<sup>23</sup>

#### **2.3.6.1. Necesidades de Capacitación.**

Son áreas de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia, productividad en el trabajo. Los gerentes y los empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y qué métodos son necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación.<sup>24</sup>

#### **2.3.6.2. Trasmisión de Información.**

Consiste en aumentar el conocimiento de las personas, es decir proporcionar la información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas, reglamentos y sus clientes, así como de cualquier necesidad de información que se necesite satisfacer.

---

<sup>22</sup> Opcit, pág. 227

<sup>23</sup> Opcit, pág. 306.

<sup>24</sup> Sherman Arthur, "Administración de Recursos Humanos", México, Editores Thomson, 1998, pág. 172

### **2.3.6.3. Desarrollo de Habilidades.**

El desarrollo de habilidades consiste en mejorar las habilidades y destrezas de los empleados en lo referente a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, es decir capacitar a los empleados para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.<sup>25</sup>

### **2.3.6.4. Actitudes y Conductas.**

Se basa en desarrollar o modificar comportamientos; es decir cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, conocimiento internos y externos.

### **2.3.7. Eficiencia.**

Es la capacidad que tienen las personas para desempeñar sus actividades, utilizando al máximo la menor cantidad de recursos y tiempo disponible para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.<sup>26</sup>

#### **2.3.7.1. Objetivos Organizacionales.**

Son los resultados deseados por la organización y los cuales pretenden alcanzar en un determinado periodo. Es decir, que toda organización pretende alcanzar objetivos ya que estos son los que le indican a la empresa el camino a seguir para poder alcanzar lo que la empresa se ha propuesto.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Opcit, pág. 306.

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", México, Editorial Pearson, 2004, pág.72 Y 112

<sup>27</sup> Opcit, pág.58.



### **2.3.7.2. Personal Motivado.**

Se refiere a la capacidad de los empleados para desempeñar sus actividades de manera eficiente cuando reciben estímulos. Por lo que se puede decir, que la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que desarrollen sus actividades eficientemente y que además se sientan complacidos al hacerlo. La motivación laboral esta influenciada directamente por factores como la personalidad, su sistema de creencias, etc.

### **2.3.7.3. Productividad.**

Se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios (productos). La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado y obteniendo el máximo de productos.<sup>28</sup>

### **2.3.8. Beneficios e Incentivos.**

Beneficios: representan la compensación financiera indirecta ofrecida a los empleados, a través de recompensas y servicios proporcionados por la organización; dentro de los cuales se incluye salud, seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, etc.

Incentivos: Se refiere a los estímulos que se les ofrece a los empleados con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos en el desempeño de su trabajo. Es decir que es como la remuneración pagada al empleado una vez que haya alcanzado los objetivos establecidos por la empresa.

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trab6/prod/prod.shtml>, Consultado el 28 de mayo 2008.

#### **2.3.8.1. Recompensas.**

Incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos; entre algunos tipos de recompensas están: recompensas relacionadas con los objetivos de la organización, vinculadas al tiempo de servicio de los empleados, relacionadas con el desempeño y las recompensas relacionadas con los resultados.<sup>29</sup>

#### **2.3.8.2. Aumentos Salariales.**

Este beneficio es concedido en dinero y se refiere a los incrementos en el salario que se les otorga a los empleados cuando desempeñan de forma eficiente las actividades relacionadas con el puesto de trabajo.

#### **2.3.8.3. Bonos.**

Es un pago compensatorio que es complementario al sueldo base. Los bonos tienen la ventaja de dar a los empleados una paga mayor cuando realizan más esfuerzo, al tiempo que conservan la seguridad de una remuneración base. Es posible fundamentar el pago de bonos en la cantidad de unidades que produce una persona, asimismo, es posible determinar los bonos con base en la reducción de costos, la mejora de la calidad o los criterios de desempeño que establece la organización.

#### **2.3.8.4. Prestaciones Laborales.**

Las prestaciones para los empleados constituyen una forma indirecta de compensación que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida del empleado. Existe una serie de prestaciones laborales, entre las cuales se mencionan: seguro médico,

---

<sup>29</sup> Opcit, pág.259 y 283.

aguinaldo, vacación anual remunerada, descanso semanal, indemnización para los trabajadores.

#### **2.3.8.5. Vacaciones.**

Las vacaciones se refieren al periodo de tiempo de descanso que otorga la empresa a sus empleados, en el cual ellos reciben su salario normal, el derecho a ellas varía de acuerdo con la industria, el lugar y el tamaño de la organización; para tener derecho a vacaciones es preciso haber trabajado durante cierto tiempo dentro de la empresa.

#### **2.3.8.6. Jubilación.**

Es el nombre que recibe el acto administrativo por el que un trabajador activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral; luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar. Se financia por las aportaciones efectuadas al sistema, por los trabajadores a través de sus cotizaciones y por las empresas en las que prestaron sus servicios.<sup>30</sup>

#### **2.3.8.7. Actividades Recreativas.**

Son servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal, las cuales se realizan con el fin de motivar a los empleados para que estos se sientan satisfechos cuando ejecutan sus funciones.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trab8/presta/presta.shtml>, Consultado el 01 de junio 2008.

<sup>31</sup> Opcit, pág. 286.

### **2.3.9. Motivación.**

Es un factor que utilizan las empresas con el fin de mantener satisfechos a los empleados con el objetivo de incentivarlos a desempeñar sus actividades de manera mas eficientes, proporcionándoles un ambiente laboral agradable y todas las condiciones y recursos que ellos requieran para realizar sus funciones, lo que permitirá que se sientan parte importante de la empresa.

#### **2.3.9.1. Participación.**

Se refiere a la oportunidad que brinda la empresa a los empleados que colaboran en el aporte de ideas, conocimientos y habilidades, ya sea en la discusión de una situación específica o en la solución de algún problema que se presente en el funcionamiento normal de la empresa, esto lo realizan las empresas como una forma de motivar a los empleados para que estos se sientan mas comprometidos con la empresa.

#### **2.3.9.2. Satisfacción en el Trabajo.**

Es la actitud del empleado frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en como se siente el empleado cuando desempeña sus funciones. La satisfacción en el trabajo tiene algunos efectos en el desempeño de los empleados como: satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo, satisfacción y rotación.

#### **2.3.9.3. Desarrollo Personal.**

Está orientado hacia el futuro y se centra en el crecimiento personal del empleado, con el fin de ayudar al recurso humano a lograr sus objetivos y necesidades personales, tiene que ver con la educación, debido a que el empleado desarrolla actividades que intentan inculcar procesos de razonamiento, estimular la capacidad del empleado para que comprenda e interprete el conocimiento; es decir se centra en el crecimiento personal del recurso humano.

#### **2.3.9.4. Trabajo en Equipo.**

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua. <sup>32</sup>

#### **2.3.9.5. Ambiente Laboral Agradable.**

Es proporcionar a los empleados condiciones favorables en la organización, con el fin de que estos se sientan satisfechos con el entorno que los rodea dentro de ella. <sup>33</sup>

#### **2.3.10. Valores.**

Son parámetros o lineamientos que rigen la conducta de los individuos, los cuales son considerados de gran importancia a la hora de desempeñar un trabajo porque de ellos dependerá en gran medida la actitud frente al trabajo.

##### **2.3.10.1. Amabilidad.**

Toda persona que pretenda servir o tratar con personas debe ser complaciente y afectuosa, con el fin de satisfacer a otros individuos.

##### **2.3.10.2 Cortesía.**

Demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto o afecto que tiene alguien a otra persona.

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trab10/tequip/tequip.shtml>, Consultado el 01 de junio 2008.

<sup>33</sup> Opcit, pág.92.

### **2.3.10.3. Honestidad.**

Es aquella cualidad humana por la que la persona determina actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, esta actitud siembra confianza en uno mismo y en aquellos que están en contacto con la persona honesta. Los empleados deben ser honestos para lograr crear un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo, así como también con los clientes.

### **2.3.10.4. Respeto.**

Los empleados deben ser capaces de aceptar y comprender tal y como son los clientes, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no la compartan.

### **2.3.10.5. Tolerancia.**

La tolerancia es la capacidad de conceder la misma importancia a la forma de ser, de pensar y de vivir de los demás que a nuestra propia manera de ser, de pensar y de vivir. Para poder brindar una buena satisfacción a los clientes es preciso que los empleados sean tolerantes y tomen en cuenta la forma de pensar de estos y tratar de entender sus actitudes.

### **2.3.10.6. Responsabilidad.**

Es aceptar lo que se requiere, honrar el papel que se nos ha confiado y llevarlo a cabo conscientemente, poniendo lo mejor de uno mismo. Un empleado responsable persevera, y esta motivado a cumplir con el deber que se le ha asignado y permanece fiel al objetivo.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.monografias.com/trab14/responsabilidad/responsabilidad.shtml>, Consultado el 01 de junio 2008.

### **2.3.11. Atención al Cliente.**

Es el trato cordial que se les brinda a las personas que compran un bien o servicio, del cual depende en gran medida la satisfacción y preferencia de los consumidores, así como la lealtad de estos a una empresa específica.

#### **2.3.11.1. Prestación de Servicios.**

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure de la calidad en el servicio. Para brindar un buen servicio es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos: Cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personal, personal bien informado y simpatía.

#### **2.3.11.2. Calidad de los Servicios.**

Se refiere a prestar servicios que satisfagan o que cumplan con todos los requisitos y exigencias de los clientes. De la calidad de los servicios ofrecidos depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en las empresas.

##### **2.3.11.2.1. Gestión de la Calidad del Servicio.**

Se requiere de un sistema de gestión en la calidad de los servicios para mantener satisfechos a los clientes, ofreciendo servicios completos y de calidad que aseguren la satisfacción de estos. La gestión de calidad del servicio se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los elementos que se consideran propios del ciclo de servicio.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trab12/calser/calser.shtml>, Consultado el 16 de junio 2008.

## **CAPITULO III.**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

#### **3.1. Tipo de Investigación.**

##### **3.1.1. Investigación Descriptiva.**

El tipo de investigación que se empleará es la investigación descriptiva, debido a que ésta mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Este tipo de investigación permitirá describir aspectos característicos fundamentales, distintivos y particulares de los procesos de la gestión del talento humano; además, este tipo de investigación, permite plantear hipótesis acerca del problema en estudio.

A través de la investigación descriptiva, se podrá hacer uso de las diferentes técnicas de recolección de información como: la encuesta, la observación y la revisión documental por medio de las cuales se podrá recopilar la información que se considera necesaria para el desarrollo de la investigación.

##### **3.1.2. Investigación Explicativa.**

Se empleará la investigación explicativa debido a que ésta va mas allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.

Además, por medio de ésta investigación se puede analizar el problema a investigar, interpretar, concluir, y recomendar posibles soluciones que contribuyan a solventar la problemática.



## **3.2. Población y Muestra.**

### **3.2.1. Población.**

La población en estudio son las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, y para realizar la presente investigación se han identificado tres unidades de análisis las cuales son:

- Empleados: son todas las personas que ocupan un empleo público o privado.
- Jefes o gerentes: superior o principal de un cuerpo o asociación
- Clientes: son todas las personas que adquieren los productos y servicios que produce una determinada empresa.

La población está formada por 38 medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel,<sup>36</sup> tomando como criterio para su clasificación el número de empleados con que cuentan.

### **3.2.2. Muestra.**

En el caso de la población de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, por considerarse una población finita se estudió en su totalidad, de tal manera que la muestra que se estudiará, es la misma población, tomando en cuenta que los instrumentos serán dirigidos a las personas que ocupan cargos administrativos dentro de las empresas.

Para conocer el número de empleados de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, se realizó una visita a cada una de las empresas, una vez conocida la población se empleo el muestreo aleatorio simple, el cual es un procedimiento que consiste en estudiar una muestra de la población disponible en la cual todo elemento tiene igual probabilidad de integrar la muestra. Luego se obtuvo las sub-muestra para cada mediana

---

<sup>36</sup> Alcaldía Municipal de San Miguel, sección Catastros.

empresa panificadora con la aplicación del muestreo estratificado proporcional, que consiste en la división previa de la población en estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a características a estudiar. A cada uno de estos estratos se les asigna una cuota que permite determinar el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.

Para determinar la muestra de los clientes se utilizó el muestreo aleatorio simple, mediante el cual todas las personas tienen igual probabilidad de integrar la muestra, tomando como población a los 434,002 habitantes de la Ciudad de San Miguel.<sup>37</sup>

A continuación se muestra el listado de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, las cuales fueron consideradas como la población:

### **Lista de las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.**

**Cuadro No. 1**

<b>Nº</b>	<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nº de Empleados</b>
1	Panadería San Carlos	12 avenida norte #2 col 15 de septiembre	23
2	Panadería Benítez	11 calle ote #105.	25
3	Panadería Alba	Col. San José pasaje Pineda #19.	20
4	Panadería Sonia	Pasaje 10 block b-8 , #2 col Santa Emilia	24
5	Panadería Franklin	Pasaje Santa Marta #7 col San José.	22
6	Panadería San Judas	Pasaje Jazmines # 27 col Santa María.	24
7	Panadera kidgo	Calle Verona # 1 Residencial Jardines del Volcán.	20
8	Panadería Bendición de Dios	Block k calle D # 15 col. Esmeralda.	21

<sup>37</sup> Datos del Censo publicado en La Prensa Gráfica.

<b>Nº</b>	<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nº de Empleados</b>
9	Panadería Reyes	Col 14 de Julio calle Sonora # 15	23
10	Panadería Gabi	C. Los Laureles Pje. # 2 Col Milagro de La Paz.	27
11	Panadería San Carlos	Calle los Almendros Polg. 18 # 5 Col San Pablo	26
12	Panadería Perla	Calle Alemán Polg. H # 3 Col Bethania.	23
13	Panadería Flor de Liz	3ª Ave. Sur y 11 Calle Poniente #612.	24
14	Panadería Eva	8ª Calle Poniente #509.	20
15	Panadería La India	Calle Chaparrastique #207.	29
16	Pan Gloria	Calle Principal #28 Col San José.	27
17	Panadería Garcilazo	6ª ave. Norte. #701.	21
18	Panadería San José	7ª ave. Sur # 901.	33
19	Panadería La Providencia.	10ª Calle Poniente # 309.	22
20	Panadería Santa Cecilia.	7ª ave. Sur 608 Bis.	25
21	Panadería Angelita.	1ª ave Sur # 614.	28
22	Panadería Ideal.	14 Calle ote # 606.	30
23	Panadería Sesorí.	3ª Calle Poniente 1412 Col Ciudad Jardín.	28
24	Panadería Zelaya.	Pasaje # 6 Col kury.	34
25	Panadería Migueleña.	5ª Calle Poniente #105.	31
26	Panadería Karen Ibeth	Barrio San Nicolás, No.306 Bis.	36
27	Panadería La Merced.	5ª ave. Sur # 503.	32
28	Panadería La Estrella.	3ª Calle Ote. # 206.	34
29	Panadería La Oriental.	17ª Calle Poniente # 201.	38
30	Panadería Sinaí.	Final 3ª Calle poniente 1315 Col. Ciudad Jardín.	27
31	Panadería Páiz.	Calle D blocks P # 17 Col. Esmeralda.	29
32	Panadería Los Pinos.	Pje. Los pinos Polg. E # 5 Urb. 18 de Mayo.	30
33	Panadería Orellana.	Pasaje Capulín Acceso X # 6 Col. La Presita 1.	33
34	Panadería La Colmena.	Carretera Panamericana Salida A La Unión# 57.	29
35	Panadería Sarita.	C. Las Azucenas Polg. F # 12 Lot. Paniagua.	30

Nº	Empresa	Dirección	Nº de Empleados
36	Panadería Jacqueline.	3ª ave. Sur # 1110 Bis.	32
37	Panadería San Carlos.	Pasaje Monserrat # 55 Col San Carlos.	34
38	Panadería Liseth.	C. Independencia Block. H # 25 Col Carrillo 2.	31
<b>38</b>	<b>Panaderías.</b>	<b>Total de Empleados</b>	<b>1045</b>

Fuente: Alcaldía Municipal de San Miguel, Sección Catastros y gerentes de empresas Panificadoras.

Para calcular la muestra de los empleados de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel se usó de la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra. P = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

N = Tamaño de la población. Q = Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento.

E = Error muestral. Z = Valor crítico a un coeficiente de confianza.

Para la investigación se manejaron las siguientes restricciones.

$$Z = 1.96 = 0.95.$$

$$P = 5\% = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$N = 1045$$

$$E = 0.05$$

Aplicando la fórmula para calcular la muestra, se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (1045)}{(1044) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad n = 281 \text{ empleados}$$

Para determinar las submuestras de la población se tiene la siguiente formula:

$$n_i = n_t \left( \frac{N_i}{N_T} \right) \text{ (Ver Anexo No. 4).}$$

A continuación se muestra el cuadro resumen donde se presenta el número de empleados que se encuestaran por empresa una vez aplicado el muestreo estratificado:

### Muestreo Estratificado.

**Cuadro No. 2**

Nº	Empresa	Población	Ni
1	Panadería San Carlos	23	6
2	Panadería Benítez	25	7
3	Panadería Alba	20	5
4	Panadería Sonia	24	7
5	Panadería Franklin	22	6
6	Panadería San Judas	24	7
7	Panadera kidgo.	20	5
8	Panadería Bendición de Dios.	21	6
9	Panadería Reyes.	23	6
10	Panadería Gabi.	27	7
11	Panadería San Carlos.	26	7
12	Panadería Perla.	23	6
13	Panadería Flor De Liz.	24	7
14	Panadería Eva.	20	6
15	Panadería La India.	29	5
16	Pan Gloria.	27	8
17	Panadería Garcilazo.	21	7

<b>Nº</b>	<b>Empresa</b>	<b>Población</b>	<b>Ni</b>
18	Panadería San José.	33	6
19	Panadería La Providencia.	22	9
20	Panadería Santa Cecilia.	25	6
21	Panadería Angelita.	28	7
22	Panadería Ideal.	30	8
23	Panadería Sesorí.	28	8
24	Panadería Zelaya.	34	8
25	Panadería Migueleña.	31	9
26	Panadería Karen Ibeth.	36	8
27	Panadería La Merced.	32	10
28	Panadería La Estrella.	34	9
29	Panadería La Oriental.	38	9
30	Panadería Sinaí.	27	10
31	Panadería Páiz.	29	7
32	Panadería Los Pinos.	30	8
33	Panadería Orellana.	33	8
34	Panadería La Colmena.	29	9
35	Panadería Sarita.	30	8
36	Panadería Jacqueline.	32	8
37	Panadería San Carlos.	34	9
38	Panadería Liseth.	31	9
<b>38</b>	<b>NT</b>	<b>1045</b>	<b>281</b>

Para obtener la muestra de los clientes se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (434,003)}{(434,002) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad n = 384 \text{ personas.}$$

La muestra calculada es el total de consumidores que se van a encuestar para desarrollar la investigación, sin embargo se necesita determinar el número de clientes que se encuestara en cada Panadería, lo cual se realizara de la siguiente manera, dividiendo el total de la muestra entre el número de las medianas empresas panificadoras, así:

$$n = 384 / 38 = 10.10 \approx 10 \text{ consumidores por cada empresa.}$$

### **3.3. Fuentes para la Obtención de Información.**

#### **3.3.1. Fuentes Primarias.**

Los datos primarios se obtendrán mediante las técnicas utilizadas (observación, y encuestas), las cuales permitirán realizar un diagnóstico acerca de la manera en que las empresas panificadoras están llevando a cabo los procesos de Gestión del Talento Humano, así como también establecer contacto con los empleados de las empresas y sus clientes. Las técnicas utilizadas para la recopilación de información serán: La encuesta, y la observación directa; para cada técnica empleada se utilizará un instrumento dirigido a cada unidad de análisis, así:

- Una encuesta dirigida a los empleados.
- Una encuesta dirigida a los gerentes o encargados.
- Una encuesta dirigida a los clientes.

#### **3.3.1.1. La observación.**

Sirve como técnica de recolección de datos, esta debe ser planificada cuidadosamente para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad.

La observación se realizó en forma directa ya que se visitó a cada una de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, con el objeto de conocer si se aplican los Procesos de Gestión del Talento Humano en cada una de ellas, así como la forma en que los ejecutan.

#### **3.3.1.2. La Encuesta.**

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de la encuesta. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. Esta se realizará a través de cuestionarios dirigidos a los gerentes o jefes de las empresas, a los empleados que integran las empresas, así como también un cuestionario dirigido a los clientes de cada una de las medianas empresas panificadoras.

#### **3.3.2. Fuentes Secundarias.**

Los datos secundarios se recabaran de fuentes bibliográficas las cuales son: libros de textos relacionados con la administración en general, administración del talento humano, tesis, búsqueda en internet y el análisis de documentos relacionados con la administración de recursos humanos.

Los instrumentos y técnicas utilizadas facilitaran la obtención de información que será necesaria para realizar un diagnóstico acerca de cómo las empresas panificadoras están realizando los Procesos de Gestión del Talento Humano y en base a esta información realizar una propuesta para la aplicación de los Procesos de Gestión del Talento Humano en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel.



### 3.4. Procesamiento de la Información.

Una vez recopilada la información que se obtendrá de la aplicación de los instrumentos antes mencionado; se procesará mediante el uso de programas informáticos disponibles tales como Excel. Los datos obtenidos del cuestionario serán tabulados en una tabla que contiene tres columnas, en la primera columna se mencionan las alternativas de repuestas, en la segunda columna va la frecuencia de cada alternativa y en la tercera columna se colocará la frecuencia porcentual de cada alternativa. Las fuentes de información se mencionan en el extremo inferior izquierdo de la tabla. (Ver la siguiente tabla)

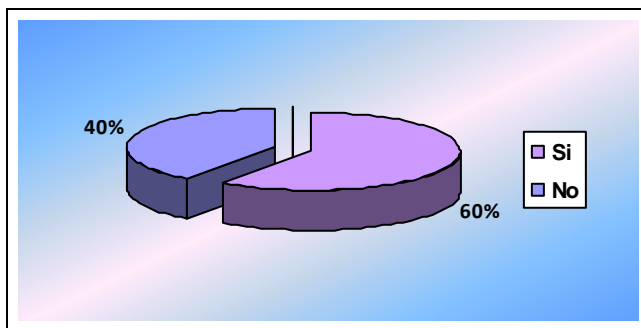
**Tabla No. X**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Si		
No		
<b>Total</b>		

Fuente: Encuesta

Los datos tabulados se representaran en un gráfico circular, el cual es de especial utilidad para mostrar porcentajes de una variable. Se crean marcando una porción del círculo correspondiente cada categoría de la variable. (Ver gráfico).

**Gráfico No. X**



## CAPITULO IV.

### 4. TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

#### 4.1. Tabulación y Análisis de Encuesta Dirigida a los Empleados.

**Pregunta No. 1.** ¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?

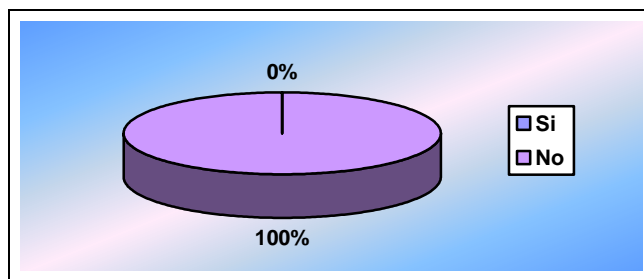
**Objetivo:** Conocer si las medianas empresas panificadoras poseen un manual de descripción de puestos.

**Tabla No. 1**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	0	0
No	281	100
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No.1**



**Análisis:** El 100% de los empleados encuestados afirman que las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, no cuentan con un manual de descripción de puestos.

**Interpretación:** Las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel no poseen manuales de descripción de puestos.

**Pregunta No. 2.** ¿Las funciones que desempeña, están acorde a la naturaleza de su cargo?

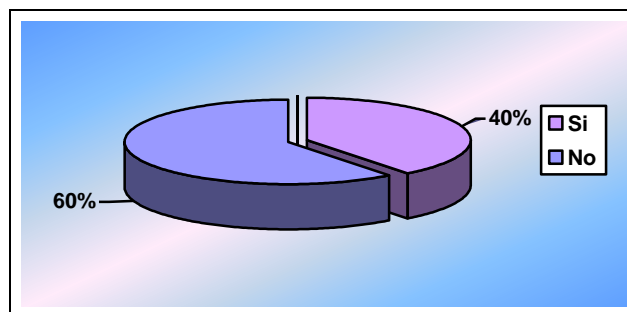
**Objetivo:** Indagar si las funciones que desempeñan los empleados en las medianas empresas panificadoras están de acuerdo a la naturaleza del cargo que ocupan.

**Tabla No.2**

Alternativa	Frecuencia Relativa.	Frecuencia Porcentual.
Si	111	40
No	170	60
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 2**



**Análisis:** El 40% de los empleados encuestados afirman que las funciones que desempeñan están acorde a la naturaleza del cargo que ocupan, mientras que el 60% sostiene que sus funciones no están acorde a su cargo.

**Interpretación:** Los empleados de las medianas empresas panificadoras realizan funciones que no están acorde a la naturaleza del cargo que ocupan.

**Pregunta No. 3.** ¿En qué forma le dieron a conocer las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

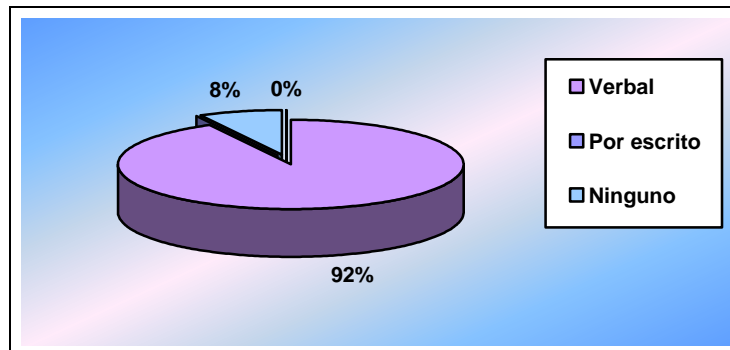
**Objetivo:** Identificar la forma que utilizan las medianas empresas panificadoras para dar a conocer a sus empleados las funciones que desempeñan en el puesto de trabajo.

**Tabla No.3**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa.</b>	<b>Frecuencia Porcentual.</b>
Verbal	259	92
Por Escrito	0	0
Ninguno	22	8
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 3**



**Análisis:** Del total de los empleados encuestados el 92% afirman que las funciones que desempeñan en la empresa se las dieron a conocer en forma verbal, mientras que el 8% restante sostiene que no les dieron a conocer las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo.

**Interpretación:** Según la encuesta realizada a los empleados, la forma en que se les da a conocer las funciones que desempeñarán en su puesto de trabajo es de manera verbal

**Pregunta No. 4.** ¿Lleva acabo la empresa un análisis y evaluación del desempeño?

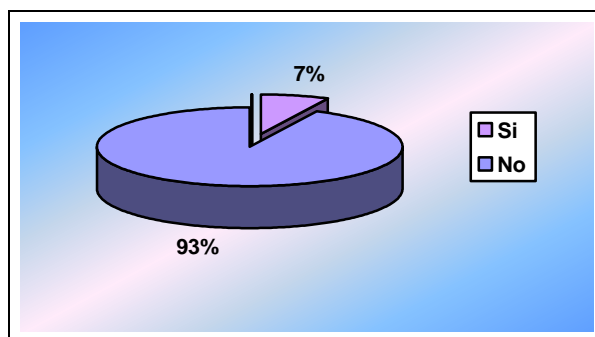
**Objetivo:** Constatar si las medianas empresas panificadoras realizan un análisis y evaluación del desempeño a los empleados.

**Tabla No. 4**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Si	20	7
No	261	93
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 4**



**Análisis:** De los empleados encuestados, el 7% afirman que en la empresa se lleva a cabo un análisis y evaluación del desempeño, mientras que al 93% de empleados no les realizan evaluación del desempeño.

**Interpretación:** A la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras no les realizan un análisis y evaluación de desempeño.

**Pregunta No. 5.** Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿De qué manera evalúan en la empresa el trabajo que usted desempeña?

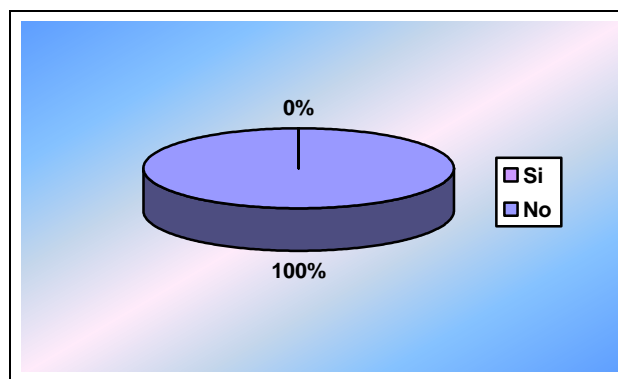
**Objetivo:** Saber la forma en que las medianas empresas panificadoras evalúan el desempeño de los empleados.

**Tabla No. 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Lista de Comprobación	0	0
Investigación de Campo	0	0
Observación	20	100
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 5**



**Análisis:** El 100% de los empleados encuestados sostienen que la forma en la que les evalúan el desempeño es mediante la observación.

**Interpretación:** Todos los empleados encuestados contestaron que la forma en que se evalúa el desempeño en la empresa es a través de la observación.

**Pregunta No. 6.** ¿Cuáles de los siguientes beneficios le otorga la empresa?

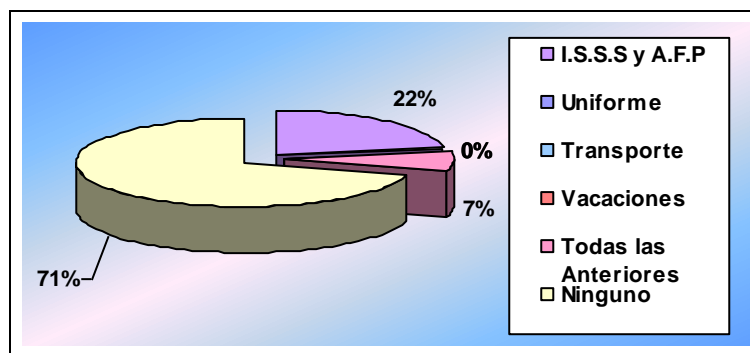
**Objetivo:** Conocer que beneficios les brindan a los empleados las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 6**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
I.S.S.S y A.F.P.	63	22
Uniforme	0	0
Transporte	0	0
Vacaciones	0	0
Todas las Anteriores	20	7
Ninguno	198	71
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 6**



**Análisis:** El 22% de los empleados de las medianas empresas panificadoras reciben como beneficio I.S.S.S y A.F.P, mientras que el 7% afirma que los beneficios que reciben son I.S.S.S y A.F.P, Uniformes, Transporte y Vacaciones, sin embargo el 71% de los empleados encuestados respondió que no reciben ningún tipo de beneficio por parte de la empresa.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras no reciben ningún tipo de beneficios por parte de la empresa.

**Pregunta No. 7.** ¿Cuáles de los siguientes incentivos le brinda la empresa?

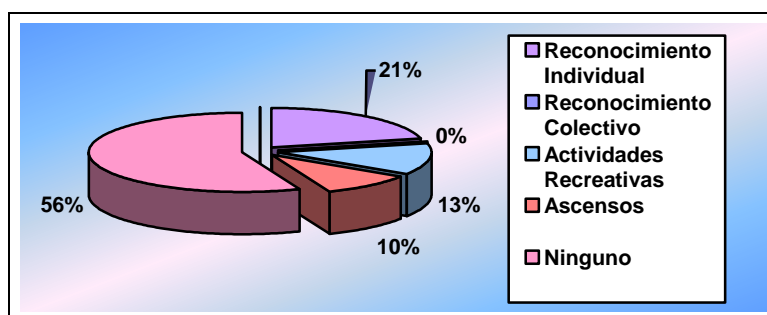
**Objetivo.** Identificar cuales son los incentivos que reciben los empleados de las medianas panificadoras.

**Tabla No.7**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Reconocimiento Individual	60	21
Reconocimiento Colectivo	0	0
Actividades Recreativas	36	13
Ascensos	27	10
Ninguno	158	56
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 7**



**Análisis:** De los empleados encuestados el 21% afirman que los incentivos que reciben de las empresas es el reconocimiento individual, mientras el 13% respondió que son las actividades recreativas; un 10% de los empleados encuestados reciben como incentivo lo ascensos; sin embargo el 56% de los empleados respondió que no reciben ningún tipo de incentivos.

**Interpretación:** Se pudo identificar que de los empleados encuestados de las medianas empresas panificadoras la mayoría no reciben ningún tipo de incentivos.



**Pregunta No. 8.** ¿Qué beneficios e incentivos adicionales le gustaría que la empresa le brinde?

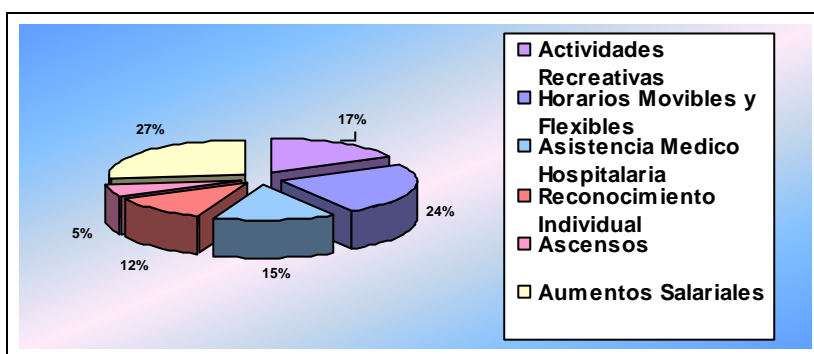
**Objetivo:** Conocer los beneficios e incentivos que a los empleados les gustaría que la empresa les brindara.

**Tabla No. 8**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Actividades Recreativas	48	17
Horarios Moviles y Flexibles	68	24
Asistencia Médico- Hospitalario	41	15
Reconocimiento Individual	33	12
Ascensos	15	5
Aumentos Salariales	76	27
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 8**



**Análisis:** Al 17% de los empleados encuestados les gustaría que la empresa les brindara como beneficio e incentivo actividades recreativas, el 24% prefiere que los horarios sean moviles y flexibles, al 15% le gustaría recibir asistencia médico hospitalaria, un 12% prefiere que se les brinde reconocimiento individual, mientras que un 5% prefiere que se realicen ascensos y un 27% prefiere los aumentos salariales.

**Interpretación:** Se determinó que a la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras les gustaría recibir como beneficio e incentivo aumentos salariales.

**Pregunta No. 9.** ¿Qué tipo de entrenamiento ha recibido en la empresa?

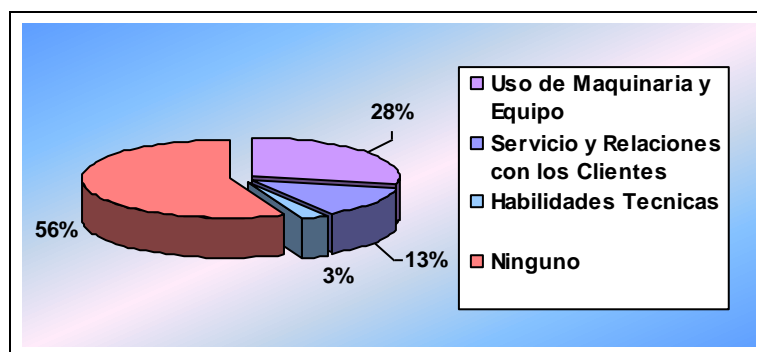
**Objetivo:** Indagar sobre el tipo de entrenamiento que han recibido los empleados en las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 9**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Uso de Maquinaria y Equipo	79	28
Servicio y Relaciones con los Clientes	36	13
Habilidades Técnicas	8	3
Ninguno	158	56
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No.9**



**Análisis:** El 28% de los empleados encuestados sostiene que han recibido entrenamiento sobre el uso de maquinaria y equipos, mientras un 13% de ellos afirma que sobre servicios y relaciones con los clientes, un 3% sobre habilidades técnicas y un 56% sostiene que no ha recibido ningún tipo de entrenamiento.

**Interpretación:** Se determinó que la mayoría de empleados de las medianas empresas panificadoras no ha recibido ningún tipo de entrenamiento.

**Pregunta No. 10.** ¿Qué procedimientos de disciplina conoce usted que aplican en la empresa?

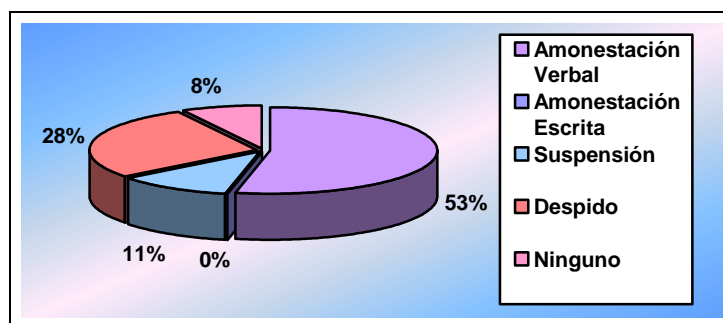
**Objetivo:** Identificar los procedimientos de disciplina que se les aplican a los empleados de las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 10**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Amonestación Verbal	150	53
Amonestación Escrita	0	0
Suspensión	31	11
Despido	78	28
Ninguno	22	8
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No.10**



**Análisis:** Del 100% de los empleados encuestados, el 53% afirma que el procedimiento de disciplina que aplican en la empresa es la amonestación verbal, mientras que un 11% opinó que emplean la suspensión, un 28% sostiene que emplean el despido y un 8% manifiesta que la empresa no utiliza ningún tipo de procedimiento de disciplina.

**Interpretación:** Se identificó que el procedimiento de disciplina que más les aplican las medianas empresas panificadoras a los empleados es la amonestación verbal.

**Pregunta No. 11.** ¿Considera usted que la empresa cuenta con las condiciones de higiene y seguridad laboral necesarias para el desempeño de sus actividades?

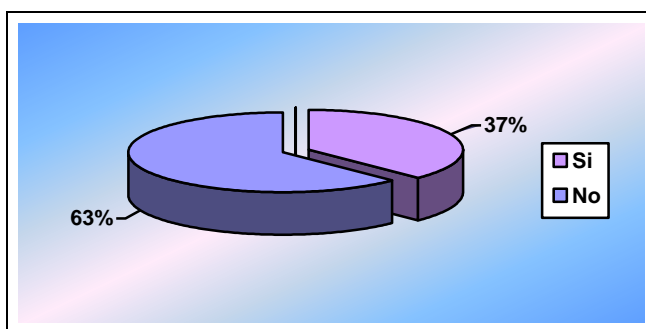
**Objetivo:** Conocer si las medianas empresas proporcionan a los empleados las condiciones de higiene y seguridad requeridas para el desempeño de las actividades.

**Tabla No. 11**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Si	105	37
No	176	63
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 11**



**Análisis:** Del total de empleados encuestados el 37% afirma que la empresa les proporcionan las medidas de higiene y seguridad necesarias para el desempeño de sus actividades, mientras que un 63% opina que las empresas no cumplen con las medidas de higiene y seguridad.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados considera que las medianas empresas panificadoras no cuentan con las medidas de higiene y seguridad adecuadas para el desempeño de sus actividades.

**Pregunta No. 12.** Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad laboral que le ofrece la empresa?

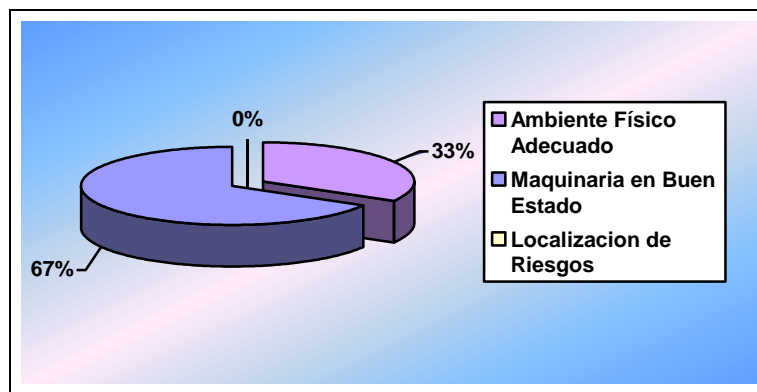
**Objetivo:** Determinar cuales son las condiciones de higiene y seguridad laboral que la empresa brinda a los empleados.

**Tabla No. 12**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ambiente Fisico Adecuado	35	33
Maquinaria en Buen Estado	70	67
Localizacion de Riesgos	0	0
<b>Total</b>	105	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 12**



**Análisis:** El 33% de los empleados considera que las condiciones de higiene y seguridad que le brinda la empresa es un ambiente físico adecuado, y un 77% sostiene que la empresa les ofrece maquinaria en buen estado.

**Interpretación:** Se pudo determinar que las condiciones de Higiene y Seguridad laboral que les brindan las empresas a la mayoría de los empleados es maquinaria en buen estado.

**Pregunta No. 13.** ¿Qué tipo de registro de personal conoce usted que lleva la empresa?

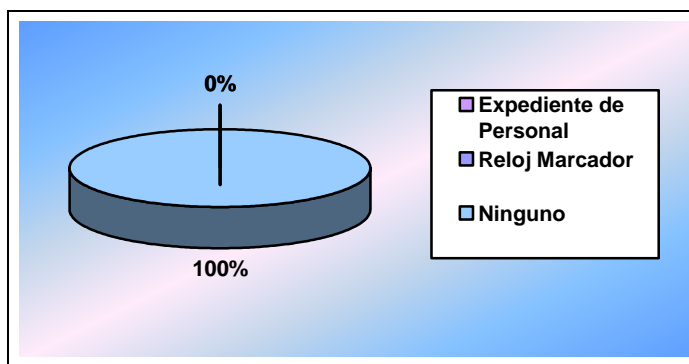
**Objetivo:** Indagar sobre el tipo de registros de personal que utilizan las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 13**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Expediente de Personal	0	0
Reloj Marcador	0	0
Ninguno	281	100
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 13**



**Análisis:** El 100% de los empleados encuestados sostienen que las empresas no utilizan ningún tipo de registro de personal.

**Interpretación:** Todos los empleados aseguraron que en las medianas empresas panificadoras no se emplea ningún tipo de registro de personal.

**Pregunta No. 14.** ¿Cuál de los siguientes criterios considera usted que deben tomar en cuenta en la empresa para realizar un ascenso?

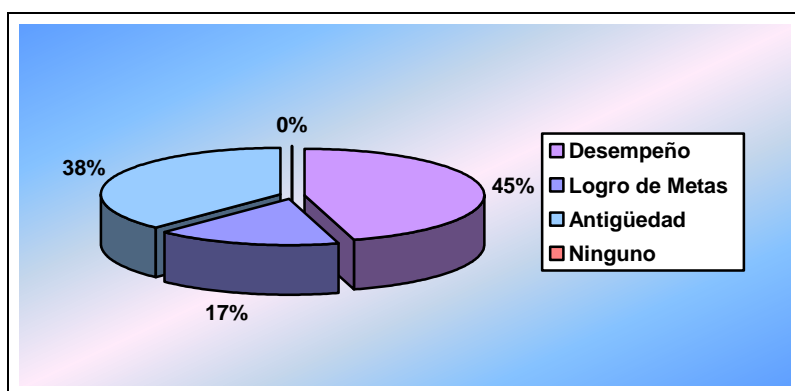
**Objetivo:** Identificar los criterios que les gustaría a los empleados que se tomen en cuenta para realizar un ascenso en la empresa.

**Tabla No. 14**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Desempeño	128	45
Logro de Metas	47	17
Antigüedad	106	38
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 14**



**Análisis:** Del total de empleados encuestados a un 45% les gustaría que el criterio que se tome en cuenta para realizar un ascenso sea el desempeño, un 17% consideran que las empresas deberían realizar los ascensos en base al logro de metas, mientras que un 38% le gustaría que fuera de acuerdo a la antigüedad.

**Interpretación:** A la mayoría de los empleados encuestados les gustaría que el criterio que tomen en cuenta las medianas empresas panificadoras para realizar un ascenso sea el desempeño.

**Pregunta No. 15.** ¿Cuáles considera usted que son las causas mas comunes por las que puede ser despedido un empleado?

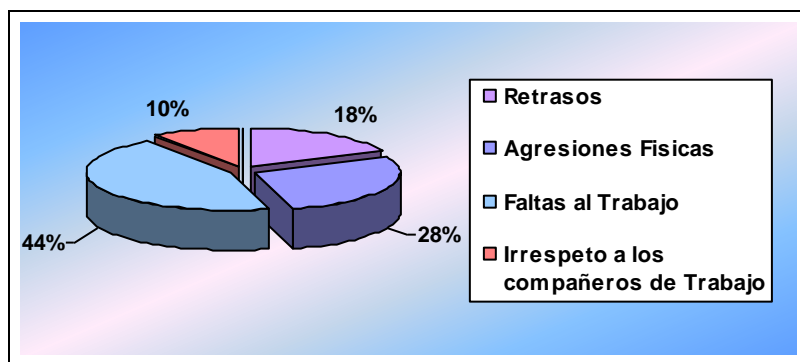
**Objetivo:** Determinar cuales son las causa por las que puede ser despedido un empleado.

**Tabla No. 15**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Retrasos	51	18
Agresiones Fisicas	78	28
Faltas al Trabajo	124	44
Irrespeto a Compañeros de Trabajo	28	10
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 15**



**Análisis:** El 18% de los empleados encuestados considera que las causas mas comunes por las que pueden ser despedidos es por retrasos, el 28% de los empleados opina que los despedidos se pueden dar por agresiones físicas, un 44% sostiene que por faltas al trabajo y un 10% considera que las medianas empresas pueden despedir a los empleados por irrespeto a los compañeros de trabajo.

**Interpretación:** La mayor parte de los empleados encuestados considera que una de las causa mas comunes por las que pueden ser despedidos de las medianas empresas panificadoras es por faltas al trabajo.



**Pregunta No. 16.** ¿Por qué cree usted que el reclutamiento interno es una buena opción en el proceso de reclutamiento en la empresa?

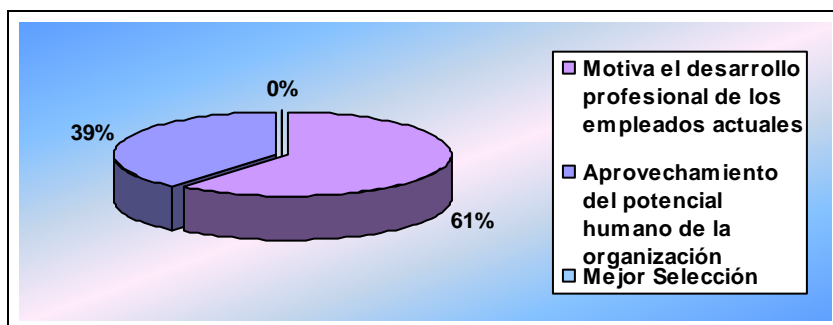
**Objetivo:** Conocer lo que opinan los empleados en relación al proceso de reclutamiento interno.

**Tabla No. 16**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados	158	56
Aprovechamiento del potencial humano de la organización	101	36
Mejor selección	22	8
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 16**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 56% considera que el reclutamiento es una buena opción en el proceso de reclutamiento dentro de la empresa debido a que motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados, mientras un 36% considera que a través de este se aprovecha el potencial humano de la organización, y un 22% considera que se realiza una mejor selección.

**Interpretación:** Los empleados de las medianas empresas panificadoras consideran que el reclutamiento interno es una buena opción en el proceso de reclutamiento debido a que motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.

**Pregunta No. 17.** ¿Mediante que técnica de reclutamiento externo conoció la oportunidad de empleo de su cargo actual?

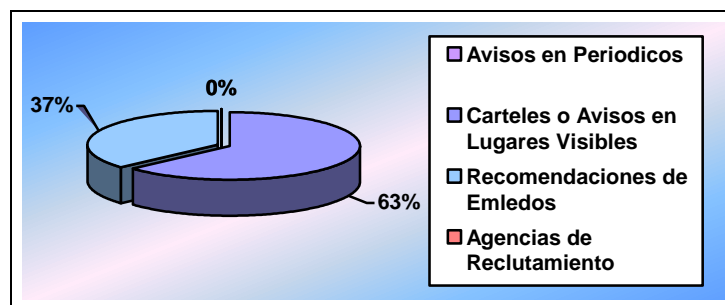
**Objetivo:** Indagar sobre que técnica de reclutamiento externo utilizan las medianas empresas panificadoras para atraer su personal.

**Tabla No. 17**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Aviso en Periodicos	0	0
Carteles o Avisos	178	63
Recomendaciones de Empleados	103	37
Agencias de reclutamiento	0	0
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 17**



**Análisis:** Del 100% de empleados encuestados el 63% sostiene que conoció la oportunidad de empleo mediante carteles o avisos en lugares visibles, mientras el 37% fue por medio de recomendación de los empleados.

**Interpretación:** Se pudo determinar que la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras conoció la oportunidad de empleo a través de carteles o avisos en lugares visibles.

**Pregunta No. 18.** ¿Durante su proceso de selección la empresa le realizó algún tipo de entrevista?

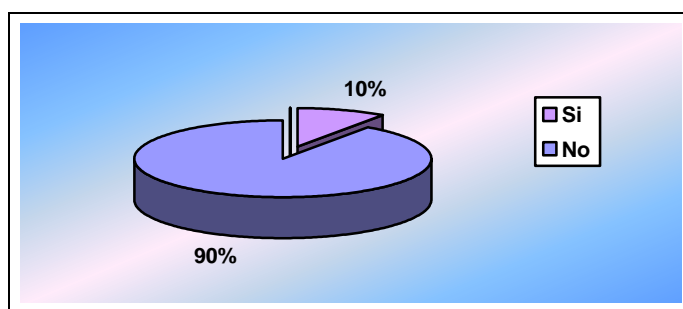
**Objetivo:** Constatar si las medianas empresas panificadoras durante el proceso de selección realizan algún tipo de entrevista.

**Tabla No. 18**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	27	10
No	254	90
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 18**



**Análisis:** EL 10% de los empleados encuestados afirman que la empresa durante el proceso de selección les realizó una entrevista, mientras que el 90% contestó que la empresa no les aplicó ningún tipo de entrevista.

**Interpretación:** A la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras no les aplicaron ningún tipo de entrevista durante el proceso que realizó la empresa para su selección.

**Pregunta No. 19.** Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior ¿ Qué tipo de entrevista de selección le aplicó la empresa ?

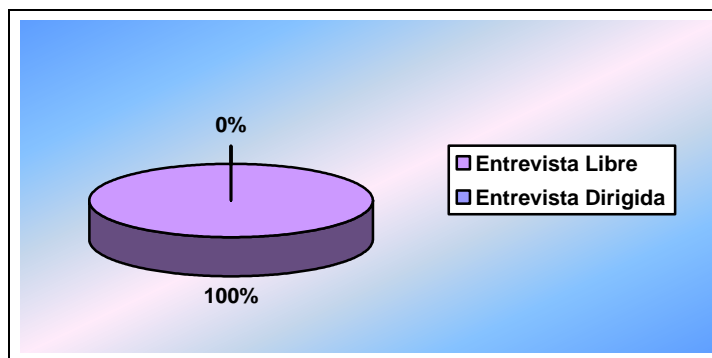
**Objetivo:** Identificar el tipo de entrevista que la empresa le aplicó a sus empleados durante el proceso de selección.

**Tabla No. 19**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Entrevista Libre	27	100
Entrevista Dirigida	0	0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 19**



**Análisis:** El 100% de los empleados encuestados contestó que la empresa durante el proceso de selección el tipo de entrevista que le aplicó fue la entrevista libre.

**Interpretación:** Se pudo identificar que en las medianas empresas panificadoras durante el proceso de selección de sus empleados les aplicaron la entrevista libre.

**Pregunta No. 20.** ¿Qué pruebas de conocimiento o habilidades le practicarón a usted en el proceso de selección?

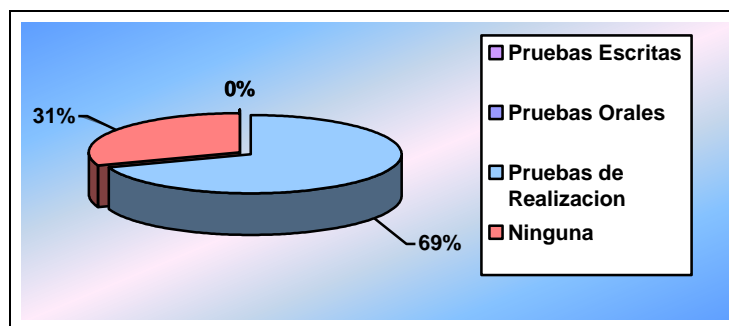
**Objetivo:** Determinar cuales son las pruebas de conocimientos o habilidades que la empresa le practicó a los empleados durante el proceso de selección.

**Tabla No. 20**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Pruebas Escritas	0	0
Pruebas Orales	0	0
Pruebas de Realización	195	69
Ninguna	86	31
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 20**



**Análisis:** Del total de empleados encuestados el 69% sostiene que las empresas durante el proceso de selección les practicaron pruebas de realización, mientras que el 31% contestó que no les aplicaron ningún tipo de prueba de conocimiento o de habilidad.

**Interpretación:** Se determinó que a la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras, las pruebas de conocimiento o habilidades que les practicaron durante el proceso de selección fueron las pruebas de realización.

**Pregunta No. 21.** ¿Cuales de las siguientes pruebas de personalidad le aplicaron a usted en el proceso de selección?

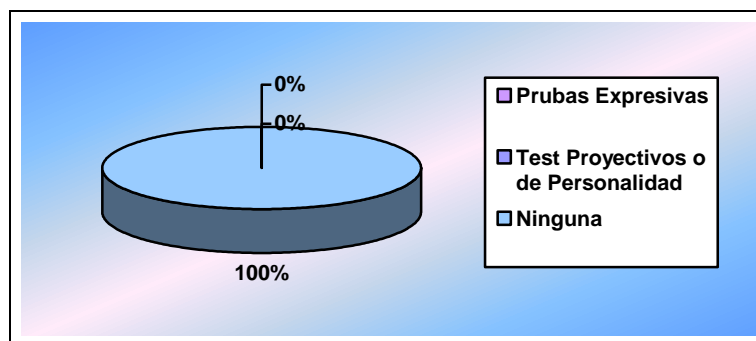
**Objetivo:** Conocer cuales son las pruebas de personalidad que las medianas empresas panificadoras le aplicaron a sus empleados durante el proceso de selección.

**Tabla No. 21**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Pruebas Expresivas	0	0
Test Proyectivos o de Personalidad	0	0
Ninguna	281	100
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 21**



**Análisis:** El total de los empleados encuestados sostienen que las medianas empresas panificadoras no les aplicaron ningún tipo de prueba de personalidad durante el proceso de selección.

**Interpretación:** A los empleados de las medianas empresas panificadoras no les aplicaron ningún tipo de prueba de personalidad durante el proceso de selección.

**Pregunta No. 22.** ¿Qué tipo de entrenamiento le gustaría recibir para desarrollar mejor su trabajo?

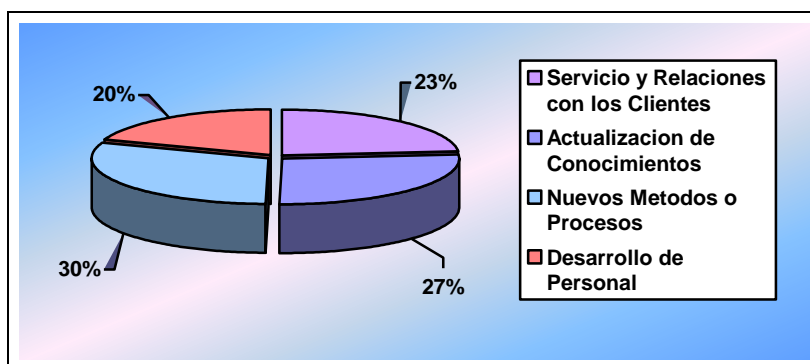
**Objetivo:** Identificar que tipo de entrenamiento le gustaría recibir a los empleados para desempeñar mejor las actividades en su puesto de trabajo.

**Tabla No. 22**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Servicio y Relaciones con los Clientes	66	23
Actualizacion de Conocimientos	75	27
Nuevos Métodos o Procesos	85	30
Desarrollo de Personal	55	20
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados

**Gráfico No. 22**



**Análisis:** Al 23% de los empleados encuestados de las medianas empresas panificadoras le gustaría recibir entrenamiento sobre servicio y relaciones con los clientes, mientras que un 27% le gustaría recibir entrenamiento en actualización de conocimientos, en cambio a un 30% le gustaría que fuera sobre nuevos métodos o procesos y un 20% le gustaría que fuera sobre desarrollo de personal.

**Interpretación:** Se identificó que a la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras les gustaría recibir entrenamiento sobre nuevos métodos o procesos para desempeñar sus funciones de manera más eficiente.

**Pregunta No. 23.** ¿Mediante que técnica le gustaría que se le transmita la información del programa de entrenamiento.?

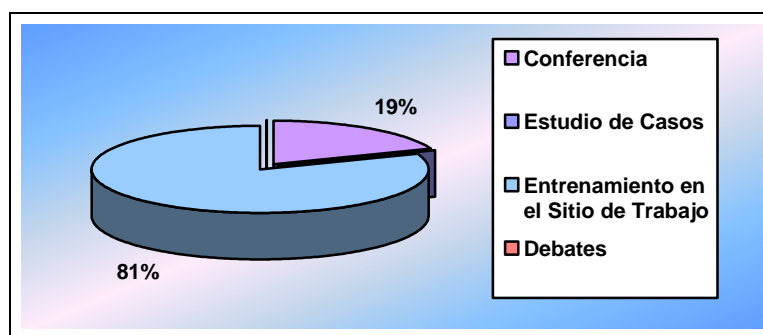
**Objetivo:** Determinar que técnica les gustaría a los empleados que las medianas empresas panificadoras emplearan para transmitir la información del programa de entrenamiento.

**Tabla No. 23**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Conferencia	54	19
Estudio de Casos	0	0
Entrenamiento en el sitio de trabajo	227	81
Debates	0	0
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 23**



**Análisis:** Del total de empleados encuestados al 19% les gustaría que la técnica que se emplee para transmitirles la información del programa de entrenamiento sea por medio de conferencias, mientras que al 81% les gustaría que se les transmita por medio del entrenamiento en el sitio de trabajo.

**Interpretación:** A la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras les gustaría que la información del programa de entrenamiento les sea transmitida por medio del entrenamiento en el sitio de trabajo.



**Pregunta No. 24.** ¿Qué habilidades le gustaría desarrollar con un programa de entrenamiento?

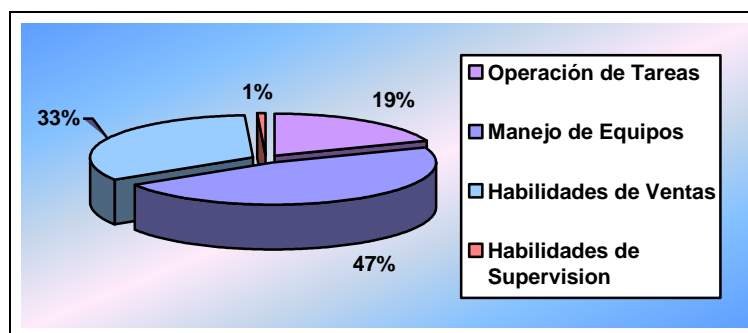
**Objetivo:** Indagar sobre las habilidades que les gustaría desarrollar a los empleados. mediante un programa de entrenamiento.

**Tabla No. 24**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Operación de Tareas	54	19
Manejo de Equipos	132	47
Habilidades de Ventas	93	33
Habilidades de Supervisión	2	1
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 24**



**Análisis:** Según los resultados obtenidos al 19% de los empleados encuestados las habilidades que les gustaría desarrollar con un programa de entrenamiento son las habilidades en operación de tareas, mientras que a un 47% les gustaría desarrollar habilidades en manejo de equipos, en cambio un 37% les gustaría desarrollar habilidades de ventas y solamente a un 1% les gustaría desarrollar habilidades de supervisión.

**Interpretación:** De la encuesta realizada a la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras las habilidades que les gustaría desarrollar con un programa de entrenamiento son las habilidades en manejo de equipos.

**Pregunta No. 25.** ¿Qué actitudes y conductas considera usted que cambiaría con un programa de entrenamiento?

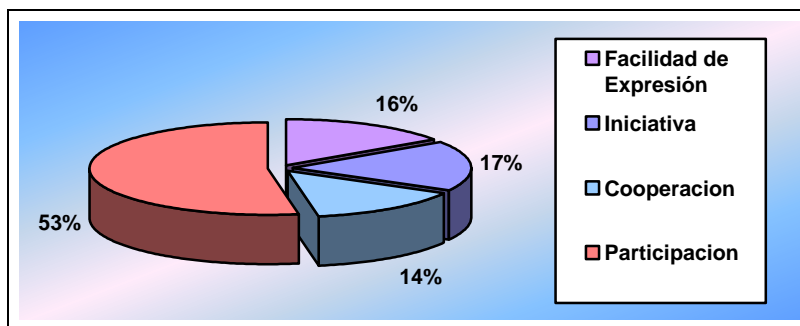
**Objetivo:** Saber que actitudes y conductas consideran los empleados que cambiarían con un programa de entrenamiento.

**Tabla No. 25**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Facilidad de Expresión	44	15.66
Iniciativa	49	53.02
Cooperación	40	14.23
Participación	148	52.67
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 25**



**Análisis:** El 16% de los empleados encuestados considera que las actitudes y conductas que modificarían con un programa de entrenamiento es la facilidad de expresión, mientras que a un 17% piensa que sería la iniciativa, en cambio un 14% considera que mejoraría su cooperación, pero un 53% considera que la actitud o conducta que cambiarían sería la participación.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras considera que a través de un programa de entrenamiento la actitud o conducta que modificarían sería la participación.

**Pregunta No. 26.** ¿Considera que cuando la empresa cumple con sus objetivos organizacionales, usted demuestra su eficiencia?

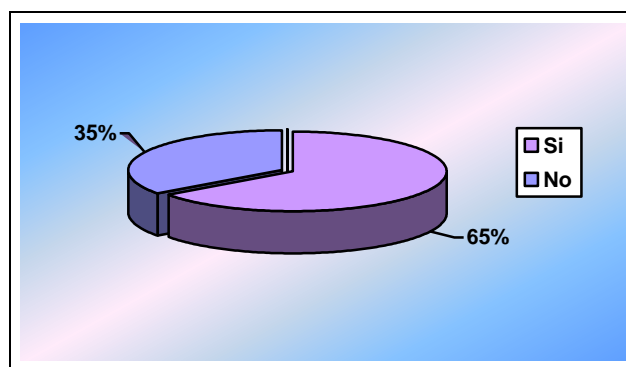
**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que para demostrar su eficiencia deben cumplir primeramente los objetivos organizacionales.

**Tabla No. 26**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	183	65
No	98	35
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 26**



**Análisis:** Se encontró que el 65% de los empleados encuestados consideran que cuando la empresa cumple con los objetivos organizacionales ellos demuestran su eficiencia, mientras que un 35% opina que no es así.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras consideran que cuando la empresa cumple con los objetivos organizacionales ellos demuestran su eficiencia.

**Pregunta No. 27.** ¿Se siente motivado cuando participa en las actividades de la empresa?

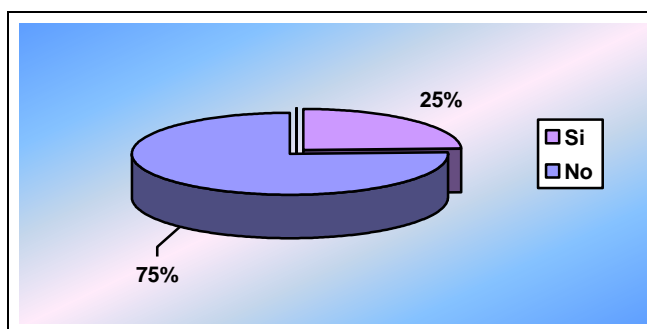
**Objetivo:** Constatar si los empleados de las medianas empresas panificadoras se sienten motivados cuando participan en las actividades que desarrollan en la empresa.

**Tabla No. 27**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	69	25
No	212	75
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 27**



**Análisis:** Del 100% de los empleados encuestados, el 25% afirman que se sienten motivados cuando participan en las actividades que desarrollan en la empresa, mientras que un 75% no lo considera así.

**Interpretación:** De la encuesta realizada la mayoría de los empleados de las medianas empresas panificadoras no se sienten motivados cuando participan en las actividades que desarrollan en la empresa.

**Pregunta No. 28.** ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?

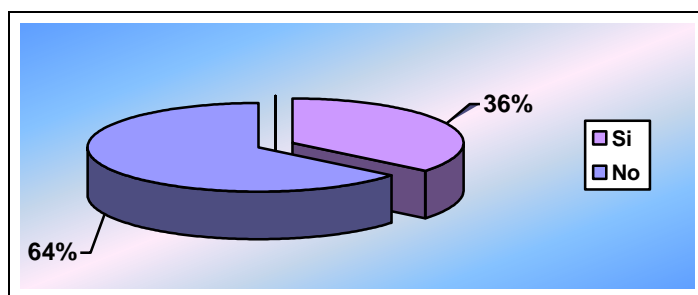
**Objetivo:** Conocer si los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan en las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 28**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	101	36
No	180	64
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 28**



**Análisis:** El 36% de los empleados encuestados de las medianas empresas panificadoras afirman que se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan, en cambio el 64% contestó que no.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos la mayor parte de los empleados de las medianas empresa panificadoras no se sienten satisfechos con el trabajo que actualmente desempeñan.

**Pregunta No. 29.** ¿Considera usted que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente?

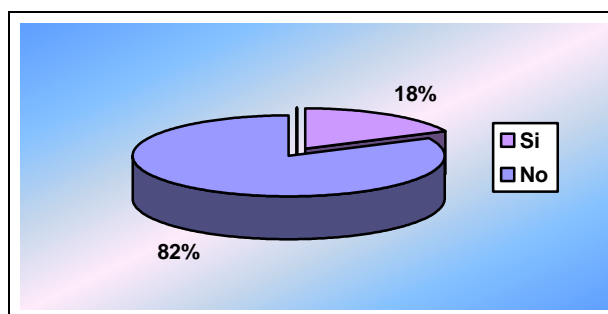
**Objetivo:** Indagar si los empleados consideran que la empresa les brinda la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente.

**Tabla No. 29**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	50	18
No	231	82
<b>Total</b>	281	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 29**



**Análisis:** Se encontró que el 18% de los empleados considera que la empresa les brinda la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente, mientras que el 82% restante considera que la empresa no les brinda esta oportunidad.

**Interpretación:** Se pudo determinar que la mayoría de los empleados de las medianas empresas concuerdan en que las empresas no les brindan la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente.

**Pregunta No. 30.** ¿Considera usted que el ambiente laboral que le brinda la empresa es el mas adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?

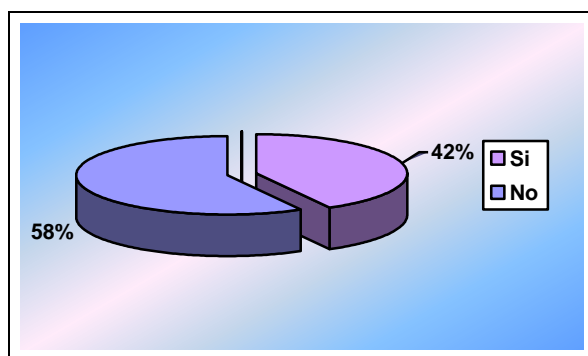
**Objetivo:** Determinar si el ambiente laboral de la empresa es el mas adecuado para que los empleados desempeñen eficientemente su trabajo.

**Tabla No. 30**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Si	118	42
No	163	58
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los empleados.

**Gráfico No. 30**



**Análisis:** Del total de empleados encuestados el 42% considera que la empresa le ofrece un ambiente laboral adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo, mientras que el 58% considera que la empresa no le ofrece un ambiente laboral adecuado.

**Interpretación:** En relación a los datos obtenidos se puede decir que los empleados consideran que el ambiente laboral de la empresa no es el mas adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo.

#### 4.2. Tabulación y Análisis de la Encuesta Dirigida a los Gerentes o Encargados.

**Pregunta No. 1** ¿Cuenta la empresa con un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar el personal?

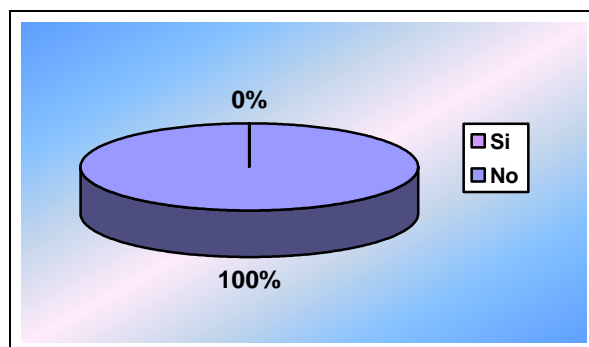
**Objetivo:** Identificar si las empresas cuentan con procedimientos por escrito para reclutar y seleccionar al personal.

**Tabla No. 31**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	0	0
No	38	100
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 31**



**Análisis:** El 100% de las medianas empresas panificadoras no cuentan con un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar al personal.

**Interpretación:** Las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel no cuentan con un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar al personal.



**Pregunta No. 2** ¿Qué técnicas utiliza para seleccionar al personal?

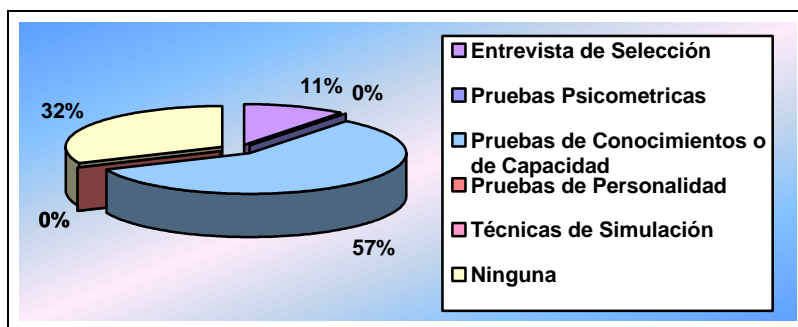
**Objetivo:** Indagar sobre las técnicas que utilizan las medianas empresas panificadoras durante el proceso de selección.

**Tabla No. 32**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Entrevista de selección	4	11
Pruebas psicométricas	0	0
Prueba de conocimiento o de capacidad	22	57
Pruebas de personalidad	0	0
Técnicas de simulación	0	0
Ninguna	12	32
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 32**



**Análisis:** Del total de empresas encuestadas el 11% utiliza como técnica para seleccionar al personal la entrevista de selección, mientras que un 57% emplea pruebas de conocimiento o de capacidad y el 12% restante no aplica ningún tipo de técnica.

**Interpretación:** Las técnicas que utilizan la mayoría de las medianas empresas panificadoras durante el proceso de selección son las pruebas de conocimiento o de capacidad.

**Pregunta No.3** ¿Cuenta la empresa con un documento que especifique las funciones de cada cargo?

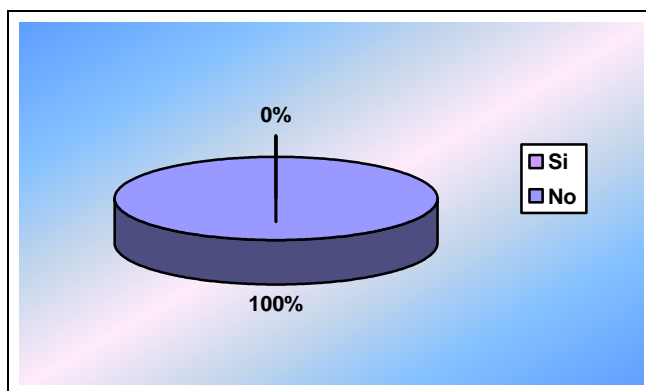
**Objetivo:** Conocer si las medianas empresas panificadoras poseen un documento en el cual se especifique las funciones que deben realizar los empleados en cada cargo.

**Tabla No. 33**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	0	0
NO	38	100
<b>Total</b>	38	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 33**



**Análisis.** En base a los datos obtenidos el 100% de las medianas empresas panificadoras que fueron encuestadas sostienen que no cuentan con un documento donde se especifiquen las funciones de cada cargo.

**Interpretación:** Las medianas empresas panificadoras en su totalidad no poseen un documento en el cual se especifique las funciones que deben realizar los empleados en cada cargo.

**Pregunta No. 4** ¿Le realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en la empresa?

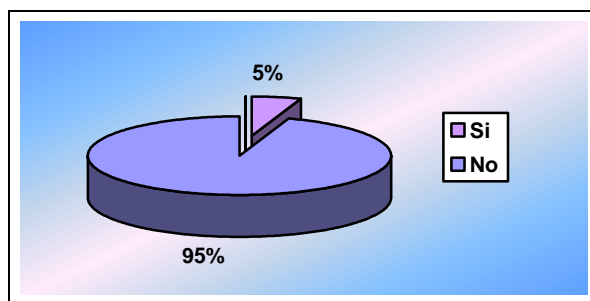
**Objetivo:** constatar si las medianas empresas panificadoras realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en la empresa.

**Tabla No. 34**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Si	2	5
No	36	95
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 34**



**Análisis:** El 5% de las medianas empresas panificadoras le realizan evaluaciones de desempeño al personal; mientras que el 95% restante no realizan evaluaciones de desempeño.

**Interpretación:** Según los datos analizados en las medianas empresas panificadoras no se realizan evaluaciones de desempeño al personal.

**Pregunta No. 5** Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Qué métodos utiliza para la evaluación del personal que labora en la empresa?

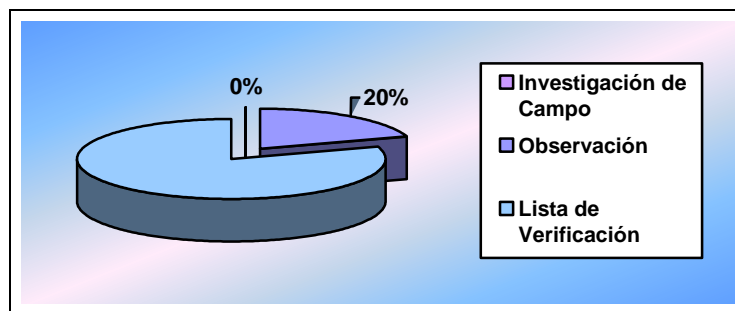
**Objetivo:** Determinar que métodos aplican las medianas empresas panificadoras para realizar la evaluación del personal que labora en la empresa.

**Tabla No. 35**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Investigacion de Campo	0	0
Observación	2	100
Lista de Verificación	0	0
<b>Total</b>	2	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 35**



**Análisis:** El 100% de las medianas empresas panificadoras encuestadas sostienen que el método que se emplea para la evaluación del personal es la observación.

**Interpretación:** El método que aplican las medianas empresas panificadoras para realizar la evaluación del personal que labora en la empresa es la observación.

**Pregunta No. 6** En relación a la pregunta numero 4, ¿Cada cuánto tiempo realizan las evaluaciones de desempeño al personal?

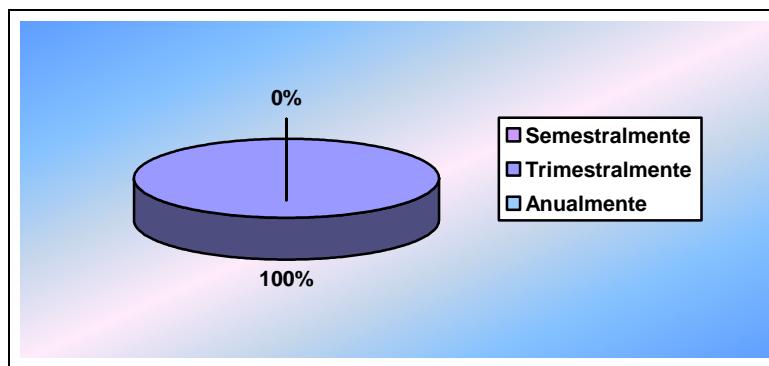
**Objetivo:** Saber cada cuanto tiempo realizan las evaluaciones de desempeño a los empleados en las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 36**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Semestralmente	0	0
Trimestralmente	2	100
Anualmente	0	0
<b>Total</b>	2	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 36**



**Análisis:** El 100% de las medianas empresas panificadoras que realizan evaluación de desempeño al personal que labora en la empresa lo hace trimestralmente.

**Interpretación:** En su totalidad las medianas empresas panificadoras que realizan evaluación de desempeño lo hacen trimestralmente.

**Pregunta No. 7** ¿Cuales son los incentivos y beneficios que le ofrece al personal de su empresa?

**Objetivo:** Determinar cuales son los incentivos y los beneficios que le otorgan las medianas empresas panificadoras a los empleados.

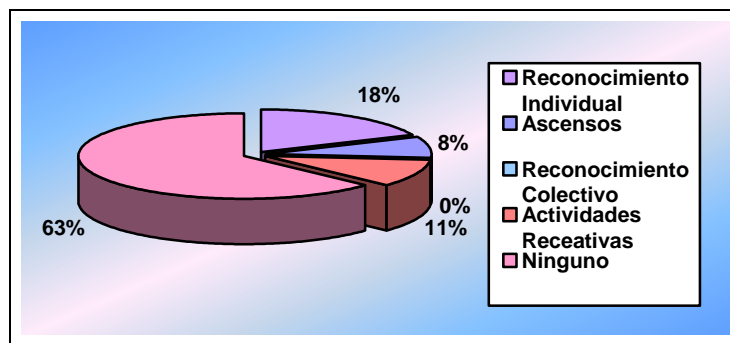
**Incentivos**

**Tabla No. 37**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Reconocimiento Individual	7	18
Ascensos	3	8
Reconocimiento Colectivo	0	0
Actividades Recreativas	4	11
Ninguno	24	63
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 37**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 18% de las medianas empresas panificadoras ofrece como incentivo el reconocimiento individual, mientras que el 8% utiliza los ascensos, un 11% utiliza las actividades recreativas como incentivos, y un 63% no ofrece ningún tipo de incentivos al personal que labora en la empresa.

**Interpretación.** La mayoría de las medianas empresas panificadoras no le otorgan ningún tipo de incentivos al personal que labora en la empresa.

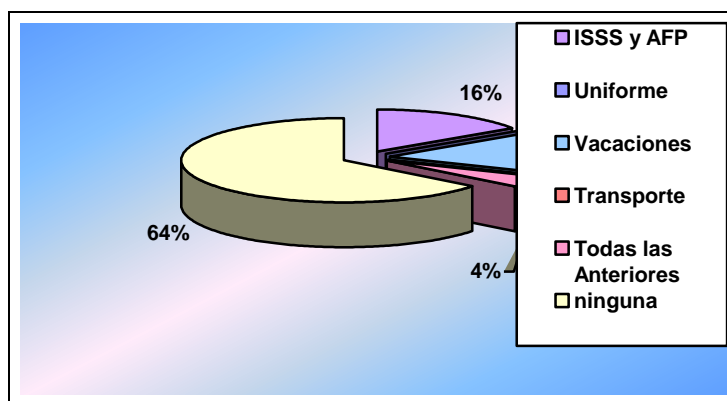
## Beneficios.

Tabla No. 38

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
ISSS y AFP	7	16
Uniforme	0	0
Vacaciones	7	16
Transporte	0	0
Todas las anteriores	2	4
Ninguna	29	64
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

Gráfico No. 38



**Análisis:** Del total de las medianas empresas encuestadas el 16% sostiene que el beneficio que le otorgan al personal que labora en la empresa son los ascenso, así mismo otro 16% otorga como beneficio las vacaciones, en cambio solamente un 4% otorga I.S.S.S. y A.F.P, uniformes, vacaciones y transporte, en cambio un 64% no otorga ningún tipo de beneficios.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos la mayoría las medianas empresas panificadoras no otorgan ningún tipo de beneficios a los empleados que laboran en la empresa.

**Pregunta No. 8** ¿Han recibido entrenamiento los empleados que laboran en la empresa?

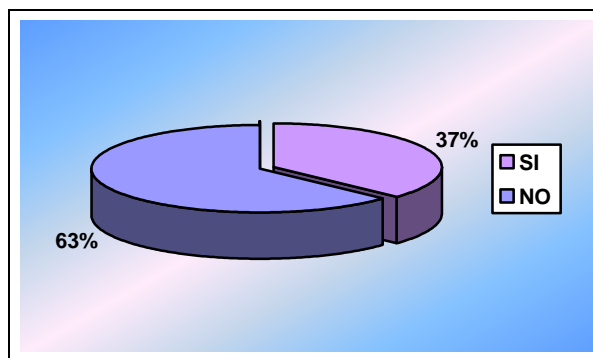
**Objetivo:** Indagar si las medianas empresas panificadoras han brindado algún tipo de entrenamiento a los empleados.

**Tabla No. 39**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	14	37
No	24	63
<b>Total</b>	38	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 39**



**Análisis:** El 37% de las medianas empresas panificadoras encuestadas afirman que los empleados que laboran en la empresa han recibido entrenamiento, a diferencia del 63% restante que sostiene que los empleados no han recibido entrenamiento.

**Interpretación:** La gran mayoría de las medianas empresas panificadoras no han brindado ningún tipo de entrenamiento a los empleados que laboran en la empresa.



**Pregunta No. 9** ¿Qué procedimiento de disciplina tienen establecido para regir al personal de la empresa?

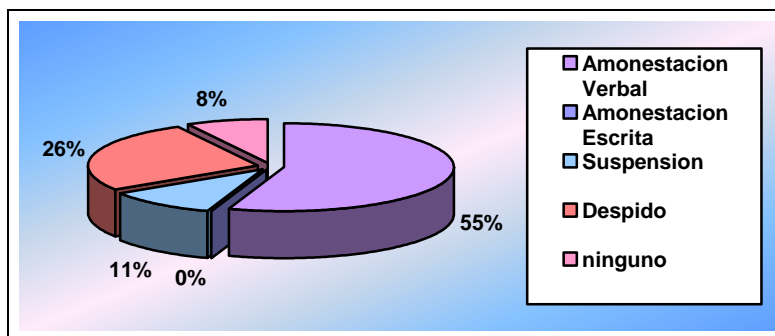
**Objetivo:** Determinar los procedimientos de disciplina que aplican las medianas empresas panificadoras para regir al personal.

**Tabla No. 40**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Amonestacion Verbal	21	55
Amonestacion Escrita	0	0
Suspensión	4	11
Despido	10	26
Ninguno	3	8
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 40**



**Análisis:** Del total de las medianas empresas panificadoras encuestadas el 55% afirma que el procedimiento de disciplina que emplean para regir al personal de la empresa es la amonestación verbal, mientras que un 11% aplica la suspensión, un 26% realiza despidos y un 8% no emplea ningún tipo procedimiento de disciplina.

**Interpretación:** El procedimiento de disciplina que aplican la mayoría de las medianas empresas panificadoras para regir al personal es la amonestación verbal.

**Pregunta No. 10** ¿Qué tipo de programas emplean en la empresa para mejorar las relaciones con los empleados?

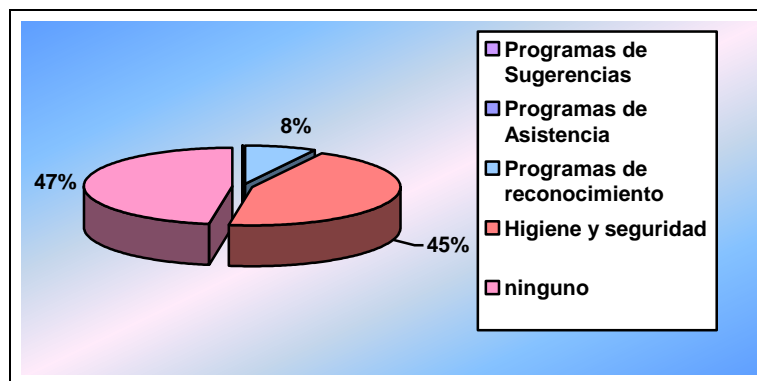
**Objetivo:** Conocer los programas que emplean las medianas empresas panificadoras para mejorar las relaciones con los empleados.

**Tabla No. 41**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Programas de Sugerencias	0	0
Programas de Asistencia	0	0
Programas de Reconocimiento	3	8
Higiene y Seguridad	17	45
Ninguno	18	47
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 41**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 8% de las medianas empresas panificadoras para mejorar las relaciones con los empleados utilizan los programas de reconocimiento, mientras que un 45% utiliza los programas de higiene y seguridad y un 47% no utiliza ningún programa.

**Interpretación.** La mayoría de las medianas empresas panificadoras no emplea ningún tipo de programa para mejorar las relaciones con los empleados.

**Pregunta No. 11** ¿Qué condiciones de higiene y seguridad le brindan a los empleados en la empresa?

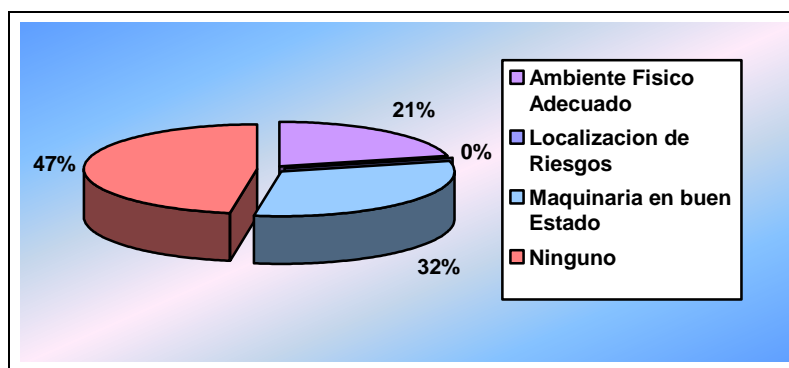
**Objetivo:** Indagar acerca de las condiciones de higiene y seguridad que se les brinda a los empleados en las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 42**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ambiente fisico adecuado	8	21
Localizacion de riesgos	0	0
Maquinaria en buen estado	12	32
Ninguno	18	47
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados

**Gráfico No. 42**



**Análisis:** En 21% de las medianas empresas panificadoras encuestadas brinda a sus empleados como condiciones de higiene y seguridad un ambiente físico adecuado, mientras que un 32% les proporciona maquinaria en buen estado, en cambio un 47% no les brinda ningún tipo de condiciones de higiene y seguridad.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos la mayoría las medianas empresas panificadoras no le brindan a sus empleados ningún tipo de condiciones de higiene y seguridad.

**Pregunta No. 12** ¿Qué tipo de registro de personal utiliza la empresa?

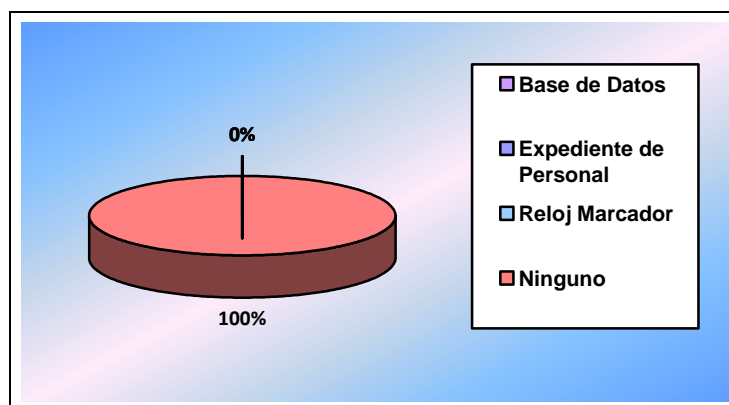
**Objetivo:** Determinar el tipo de registro de personal que utilizan las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 43**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Base de datos	0	0
Expediente de personal	0	0
Reloj marcador	0	0
Ninguno	38	100
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados

**Gráfico No. 43**



**Análisis:** El 100% de las medianas empresas panificadoras encuestadas no emplean ningún tipo de registro de personal.

**Interpretación:** Se determinó que las medianas empresas panificadoras no utilizan ningún tipo de registro de personal.

**Pregunta No. 13** ¿Qué criterios toma en cuenta para ascender al personal de la empresa?

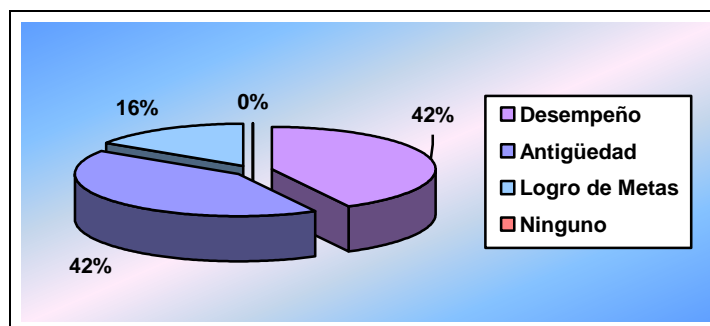
**Objetivo:** Conocer los criterios que toman en cuenta para ascender al personal que labora en la empresa.

**Tabla No. 44**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Desempeño	16	42
Antigüedad	16	42
Logro de Metas	6	16
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 44**



**Análisis:** De las medianas empresas encuestadas el 42% el criterio que toma en cuenta para ascender al personal es el desempeño, así mismo otro 42% lo hace en base a la antigüedad y solamente un 16% lo hace en base al logro de metas.

**Interpretación:** En su mayoría las medianas empresas panificadoras los criterios que toman en cuenta para ascender al personal que labora en la empresa es de acuerdo al desempeño y a la antigüedad de los empleados.

**Pregunta No. 14** ¿Cuáles son las causas por las que pueden realizar un despido de personal?

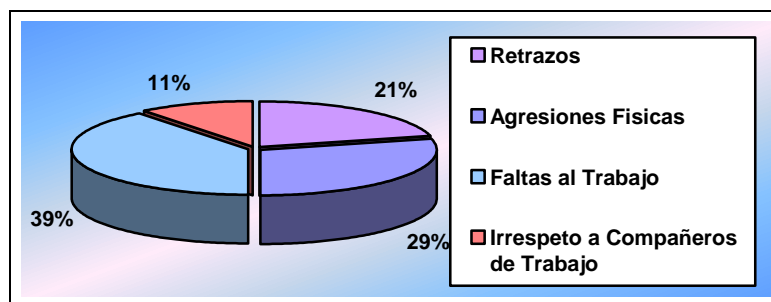
**Objetivo:** Saber las causas por las que las medianas empresas panificadoras realizan los despidos.

**Tabla No. 45**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Retrasos	8	21
Agresiones Físicas	11	29
Faltas al Trabajo	15	39
Irrespeto a Compañeros de Trabajo	4	11
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 45**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 21% de las medianas empresas panificadoras considera que la causa por la que despiden al personal es por retrasos, mientras que un 29% es por agresiones físicas, en cambio un 39% es por faltas al trabajo y un 11% es por irrespeto a los compañeros de trabajo.

**Interpretación:** La mayor parte de las medianas empresas panificadoras consideran que las faltas al trabajo son la causa principal por la que se realizan los despidos.

**Pregunta No. 15** ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan para atraer candidatos a la empresa?

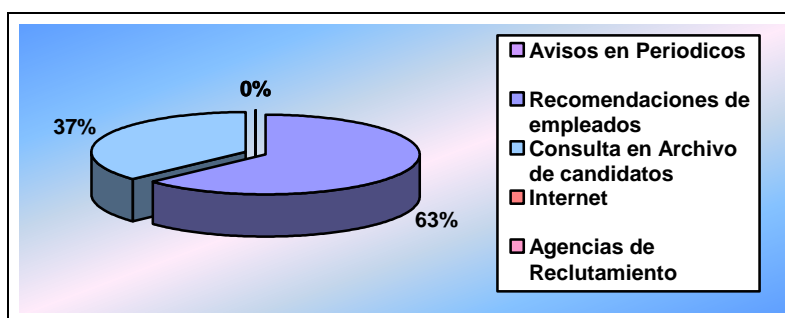
**Objetivo:** Identificar cuales son las técnicas de reclutamiento que utilizan las medianas empresas panificadoras para atraer a los candidatos durante el proceso de reclutamiento.

**Tabla No. 46**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Avisos en Periodicos	0	0
Carteles o Avisos	24	63
Recomendaciones de empleados	14	37
Consulta en Archivos de Candidatos	0	0
Internet	0	0
Agencias de reclutamiento	0	0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 46**



**Análisis:** En un 63% de las medianas empresas panificadoras encuestadas la técnica de reclutamiento que utilizan para atraer el personal son los carteles o avisos, un 37% la técnica que utiliza es la recomendación de empleados.

**Interpretación:** La técnica de reclutamiento que mas utilizan las medianas empresas panificadoras para atraer candidatos son la recomendación de empleados.

**Pregunta No. 16** ¿Qué aspectos toma usted en cuenta para la selección del personal?

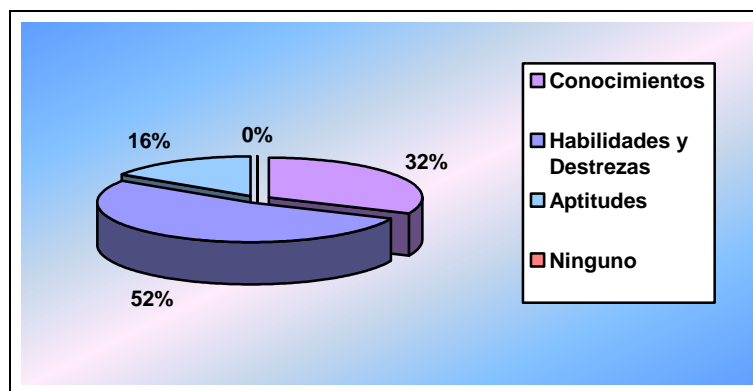
**Objetivo:** Indagar sobre los aspectos que son tomados en cuenta para realizar la selección del personal.

**Tabla No. 47**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Conocimientos	12	32
Habilidades y Destrezas	20	52
Aptitudes	6	16
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 47**



**Análisis:** Del total de las medianas empresas encuestadas el 32% opino que el aspecto que toman en cuenta para seleccionar el personal son los conocimientos, mientras que un 52% toma en cuenta las habilidades y destrezas y un 16% el aspecto que toma en cuenta para la selección del personal son las aptitudes.

**Interpretación:** La mayoría de las medianas empresas panificadoras el aspecto que toman en cuenta para realizar la selección del personal son las habilidades y destrezas .



**Pregunta No. 17** ¿Sobre qué aspectos le gustaría brindarle entrenamiento al personal que labora en la empresa?

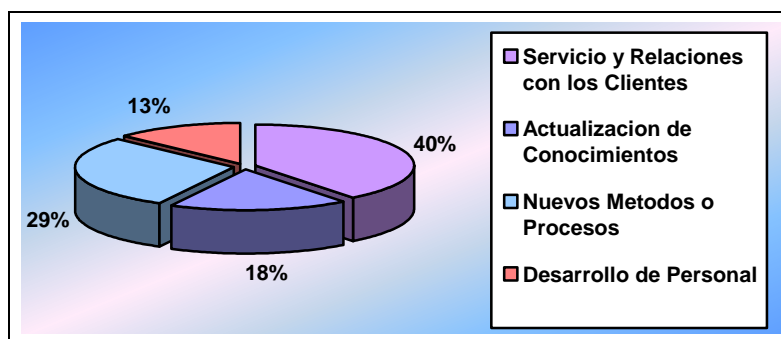
**Objetivo:** Conocer sobre que aspecto le gustaría a los gerentes o jefes de las medianas empresas brindarle entrenamiento al personal.

**Tabla No. 48**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Servicio y Relaciones con los Clientes	15	40
Actualizacion de Conocimientos	7	18
Nuevos Métodos o Procesos	11	29
Desarrollo de Personal	5	13
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 48**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 40% de las medianas empresas panificadoras contestaron que sobre el aspecto que les gustaría entrenar a los empleados es acerca del servicio y relaciones con los clientes, mientras que un 18 % le gustaría sobre la actualizacion de conocimientos, en cambio el 29% acerca del aprendizaje de nuevos métodos o procesos y a un 13% le gustaría que fuera sobre el desarrollo de personal

**Interpretación:** A las medianas empresas panificadoras les gustaría entrenar al personal sobre el servicio y la relación con los clientes.

**Pregunta No. 18** ¿Qué técnicas le gustaría que se utilicen para transmitir la información del programa de entrenamiento a los empleados?

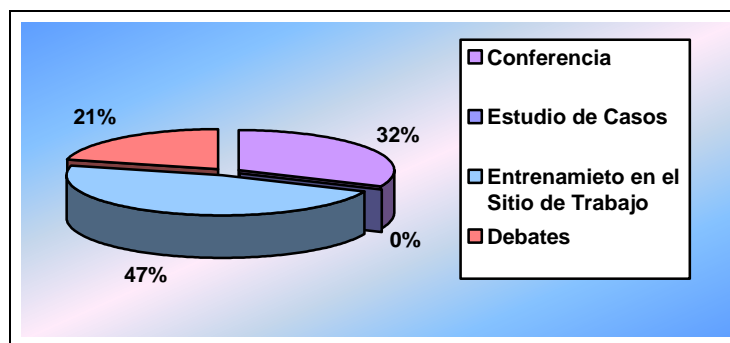
**Objetivo:** Identificar las técnicas que preferirían los gerentes que se empleen para transmitir la información de un programa de entrenamiento para los empleados.

**Tabla No. 49**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Conferencia	12	32
Estudio de Casos	0	0
Entrenamiento en el sitio de trabajo	18	47
Debates	8	21
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 49**



**Análisis:** A un 32% de las medianas empresas panificadoras la técnica que le gustaría utilizar para transmitir la información del programa de entrenamiento es la conferencia, mientras que un 47% prefiere los entrenamientos en el sitio de trabajo y el 21% le gustaría que fuera a través de debates.

**Interpretación:** Se identificó que a la mayoría de las medianas empresas panificadoras la técnica que le gustaría utilizar para transmitir la información de un programa de entrenamiento para los empleados es la del entrenamiento en el sitio de trabajo.

**Pregunta No. 19** ¿Qué habilidades le gustaría que el personal de la empresa desarrollara con un programa de entrenamiento?

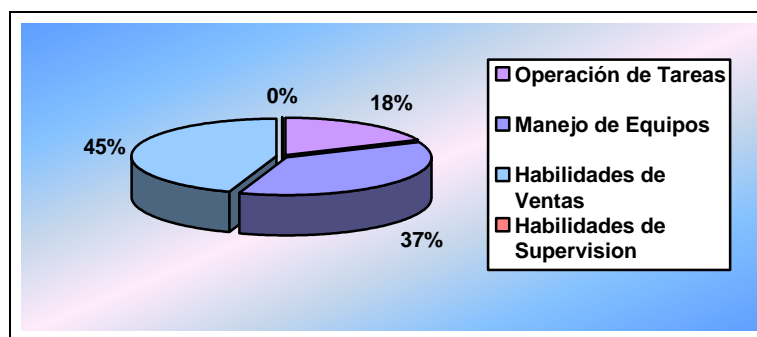
**Objetivo:** Indagar sobre las habilidades que les gustaría a los gerentes o jefes de las medianas empresas panificadoras que desarrollaran los empleados con un programa de entrenamiento.

**Tabla No. 50**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Operación de Tareas	7	18
Manejo de Equipos	14	37
Habilidades de Ventas	17	45
Habilidades de Supervisión	0	0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 50**



**Análisis:** Del total de medianas empresas panificadoras encuestadas al 18% la habilidad que les gustaría que desarrollaran sus empleados con la ayuda de un programa de entrenamiento es la operación de tareas, mientras que el 37% sostiene que el manejo de equipos y a un 45% la habilidad que le gustaría que desarrollaran los empleados son las habilidades de ventas.

**Interpretación.** A la mayoría de las medianas empresas panificadoras encuestadas la habilidad que les gustaría que desarrollara su personal mediante un programa de entrenamiento es las habilidades de ventas.

**Pregunta No. 20** ¿Qué actitudes y conductas le gustaría que cambiara el personal de la empresa con un programa de entrenamiento?

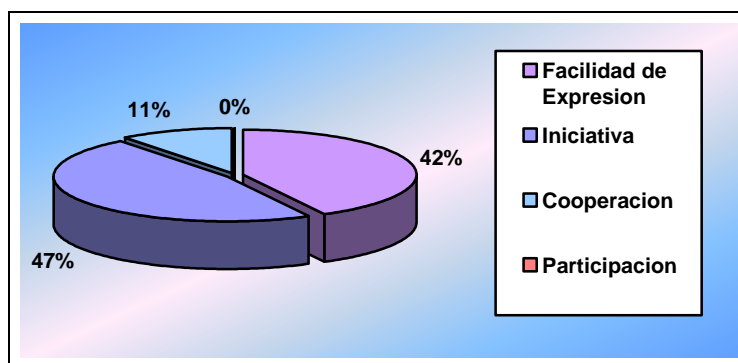
**Objetivo:** Conocer que actitudes y conductas le gustaría a los gerentes o jefes que desarrollara el personal con un programa de entrenamiento.

**Tabla No. 51**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Facilidad de Expresión	16	42
Iniciativa	18	47
Cooperación	4	11
Participación	0	0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados

**Gráfico No. 51**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 42% de las medianas empresas encuestadas las actitudes y conductas que les gustaría que su personal cambiara mediante un programa de entrenamiento es la facilidad de expresión, mientras que el 47% contestó que la iniciativa, en cambio el 11% las actitudes y conductas que les gustaría que desarrollaran es la cooperación.

**Interpretación:** A la mayoría de las medianas empresas panificadoras las actitudes y conductas que les gustaría que desarrollara su personal a través del programa de entrenamiento es la iniciativa

**Pregunta No. 21** ¿Considera usted que al alcanzar los objetivos organizacionales los empleados logran demostrar su eficiencia?

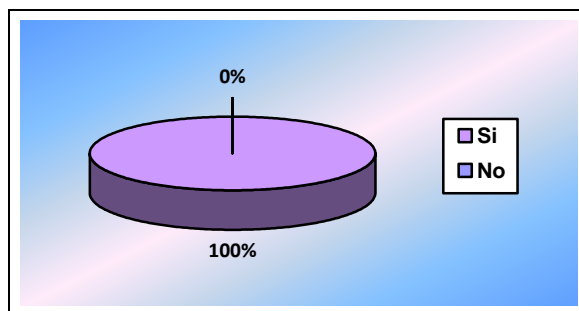
**Objetivo:** Determinar si el gerente o jefe de las medianas empresas panificadoras consideran que los empleados demuestran su eficiencia cuando ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales.

**Tabla No. 52**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Si	38	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 52**



**Análisis:** El 100% de las medianas empresas panificadoras sostienen que al alcanzar los objetivos organizacionales los empleados podrán demostrar su eficiencia.

**Interpretación:** En su totalidad las empresas panificadoras consideran que al alcanzar los empleados los objetivos organizacionales demuestran su eficiencia.

**Pregunta No. 22** ¿Qué aspectos cree usted que se mejorarían si se mantiene al personal de la empresa motivado?

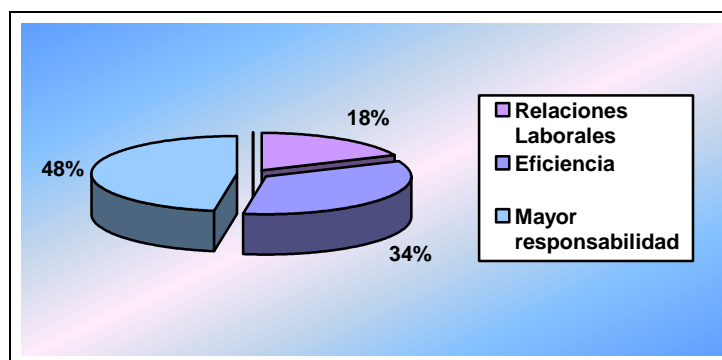
**Objetivo:** Identificar que aspectos consideran los gerentes de las medianas empresas panificadoras que se mejorarían si se mantiene motivado al personal.

**Tabla No. 53**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Relaciones laborales	7	18
Eficiencia	13	34
Mayor responsabilidad	18	48
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Gerentes o Encargados.

**Gráfico No. 53**



**Análisis:** El 18% de las medianas empresas panificadoras consideran que al mantener el personal motivado se mejorarían las relaciones laborales, mientras que un 34% sostiene que la eficiencia y un 48% considera que con la motivación se lograría una mayor responsabilidad por parte de los empleados.

**Interpretación:** La mayoría de las medianas empresas panificadoras consideran que al mantener un personal motivado se obtendría una mayor responsabilidad por parte de los empleados.

### 4.3. Tabulación y Análisis de la Encuesta Dirigida a los Clientes.

**Pregunta No. 1** ¿Cuál es el tipo de pan que más consume?

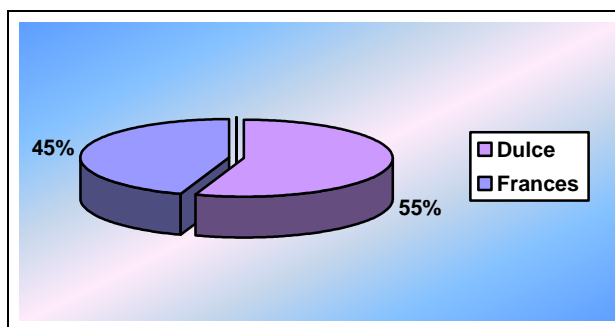
**Objetivo:** Indagar sobre que tipo de pan que más consumen los clientes de las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 54**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Dulce	212	55
Francés	172	45
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 54**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 55% de los clientes encuestados respondieron que el tipo de pan que más consume es el pan dulce, mientras el 45% restante dijo que es el pan francés.

**Interpretación:** En su mayoría los clientes de las medianas empresas panificadoras el tipo de pan que prefieren es el pan dulce.

**Pregunta No. 2** ¿Qué tipo de panadería prefiere a la hora de realizar su compra?

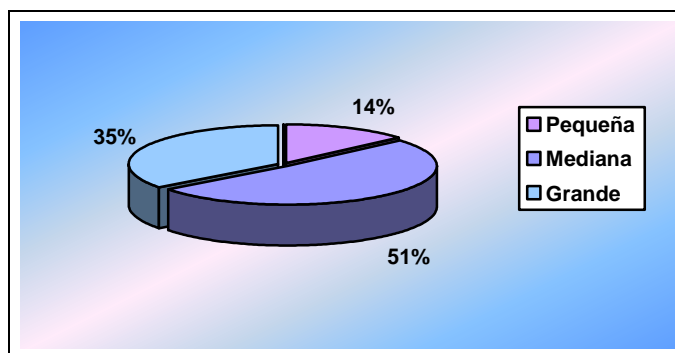
**Objetivo:** Conocer qué tipo de panadería prefieren los clientes a la hora de realizar su compra.

**Tabla No. 55**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Pequeña	52	14
Mediana	196	51
Grande	136	35
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 55**



**Análisis:** El 14% de los clientes encuestados opinó el tipo de panadería que prefieren a la hora de realizar su compra son las panaderías pequeñas, mientras que el 51% prefiere las medianas, y el 35% restante dijo que prefería las panaderías grandes.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos la mayoría de los clientes encuestados el tipo de panadería que prefieren al ahora de realizar sus compras son las medianas empresas panificadoras.



**Pregunta No. 3** ¿Qué es lo que mas le atrae de una panadería?

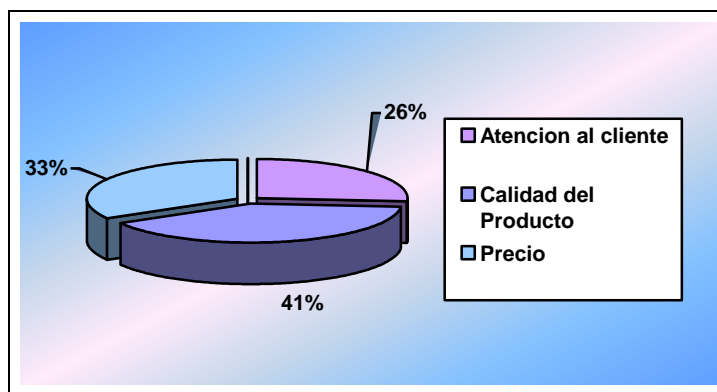
**Objetivo:** Saber que es lo que más les atrae de una panadería a los clientes.

**Tabla No. 56**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Atención al Cliente	101	26
Calidad del producto	155	41
Precio	128	33
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 56**



**Análisis:** Del total de consumidores encuestados el 26% opinó que lo que mas le atrae de una panadería es la atención al cliente, mientras que un 41% respondió que la calidad del producto, y el 33% restante dijo que el precio.

**Interpretación:** Se determinó que lo que mas les atrae a los clientes de las medianas empresas panificadoras es la calidad del producto.

**Pregunta No. 4** ¿Le atendieron amablemente?

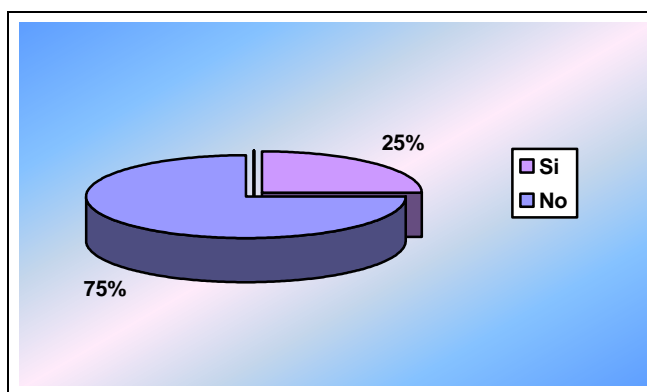
**Objetivo:** Identificar si el personal de las medianas empresas panificadoras atiende amablemente a los clientes que visitan la empresa.

**Tabla No. 57**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	96	25
No	288	75
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 57**



**Análisis:** El 25% de los clientes encuestados afirman que en las medianas empresas panificadoras los atienden amablemente, mientras que 75% restante opina que no es así.

**Interpretación:** Se identificó que a la mayoría de los clientes el personal de las empresas no los atiende amablemente cuando visitan las panaderías.

**Pregunta No. 5** ¿Como considera la atención que recibió por parte del personal de la empresa?

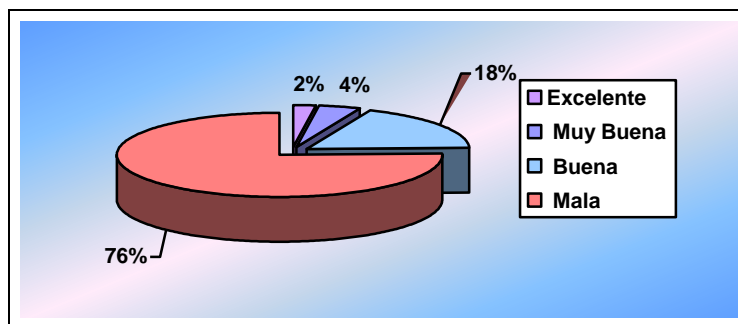
**Objetivo:** Indagar sobre el tipo de atención que proporcionan el personal de las medianas empresas a sus clientes.

**Tabla No. 58**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	8	2
Muy Buena	17	4
Buena	69	18
Mala	290	76
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 58**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 2% de los clientes encuestados considera que la atención que recibió por parte del personal de la empresa es excelente, mientras que un 4% dijo que era muy buena, un 18% opinó que era buena, en cambio el 76% restante contestó que es mala.

**Interpretación:** En su mayoría los clientes consideran que el tipo de atención que les proporcionan el personal de las medianas empresas panificadoras es mala.

**Pregunta No. 6** ¿Como premia usted la atención que recibe en la panadería?

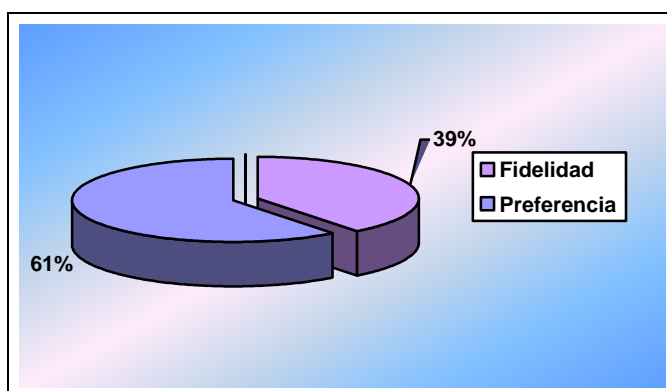
**Objetivo:** Conocer la forma en que los clientes premian la atención que reciben del personal de las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 59**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Fidelidad	151	39
Preferencia	233	61
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 59**



**Análisis.**

Del total de consumidores encuestados el 39% premia la atención que recibe en la panadería con su fidelidad, mientras el 61% restante lo hace con su preferencia.

**Interpretación.**

La forma en que los clientes premian la atención que reciben en las medianas empresas panificadoras es con la preferencia.

**Pregunta No. 7** ¿Considera adecuado el tiempo en que se le atendió?

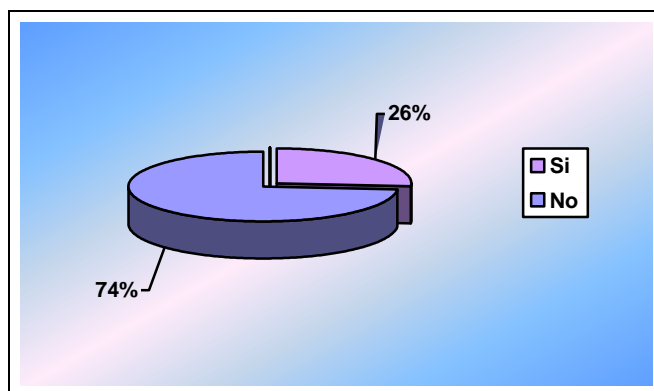
**Objetivo:** Saber si los clientes se sienten satisfechos con el tiempo que esperan para ser atendidos en las medianas empresas panificadoras.

**Tabla No. 60**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	101	26
No	283	74
<b>Total</b>	384	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 60**



**Análisis:** El 26% de los clientes encuestados considera adecuado el tiempo en que fue atendido, mientras el 74% no lo considera así.

**Interpretación:** La mayoría de los clientes no se sienten satisfechos con el tiempo que esperan para ser atendidos en las medianas empresas panificadoras.

**Pregunta No. 8** ¿En cuál de los siguientes rangos de tiempo se ubica la rapidez con la que fué atendido?

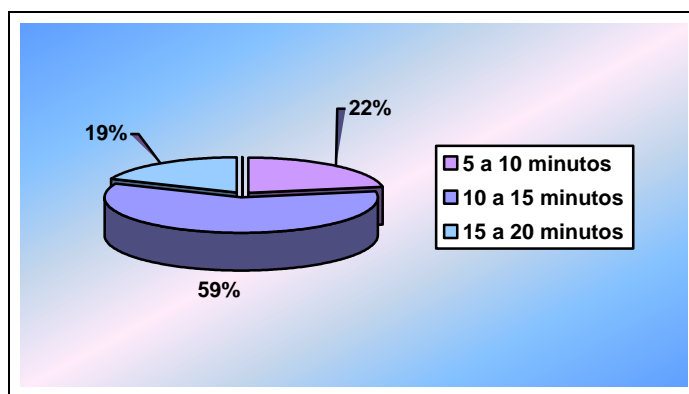
**Objetivo:** Identificar el tiempo que se tardan las medianas empresas panificadoras para atender a sus clientes.

**Tabla No. 61**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
5 a 10 minutos	85	22
10 a 15 minutos	227	59
15 a 20 minutos	72	19
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 61**



**Análisis:** Según la encuesta realizada el 22% de los clientes contestó que el rango de tiempo en cuál fué atendido oscila entre 5 a 10 minutos, mientras el 59% dijo que oscilaba entre 10 a 15 minutos, y el 19% restante contestó que de 15 a 20 minutos.

**Interpretación:** El tiempo que se tardan la mayoría de las medianas empresas panificadoras para atender a sus clientes oscila entre 10 a 15 minutos.

**Pregunta No. 9** ¿Considera usted que es necesario que a los empleados se les exija ciertos valores para el desempeño de su trabajo?

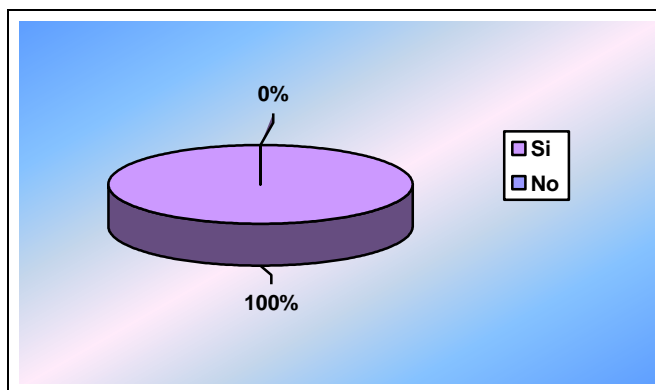
**Objetivo:** Determinar si los clientes consideran que es necesario que a los empleados se les exijan ciertos valores para el buen desempeño de su trabajo.

**Tabla No. 62**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	384	100
No	0	0
<b>Total</b>	384	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 62**



**Análisis:** El 100% de los clientes encuestados consideran que es necesario que a los empleados se les exija ciertos valores para el buen desempeño de su trabajo.

**Interpretación:** En su totalidad los clientes consideran que es necesario que a los empleados se les exijan ciertos valores para una mejor atención a los consumidores.

**Pregunta No. 10** ¿Que valores le gustaría que practicara el personal de la empresa?

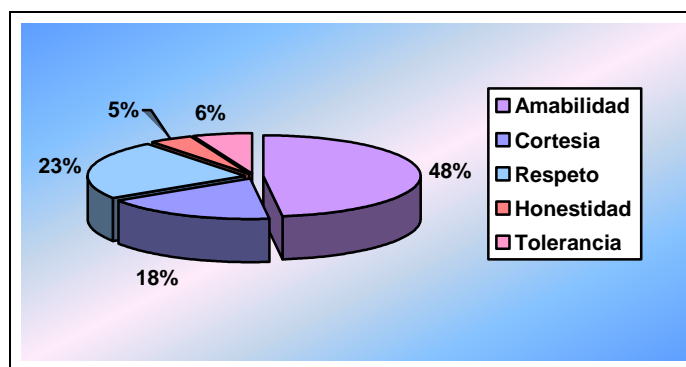
**Objetivo:** Conocer los valores que a los clientes les gustaría que practicaran los empleados cuando los atienden.

**Tabla No. 63**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Amabilidad	185	48
Cortesía	68	18
Respeto	90	23
Honestidad	18	5
Tolerancia	23	6
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 63**



**Análisis:** El 48% de los clientes encuestados contestó que el valor que le gustaría que practicaran los empleados de las medianas empresas panificadoras es la amabilidad, mientras que 18% opina que deberían ser la cortesía, mientras que un 23% contestó que el respeto, un 5% piensa que debe ser la honestidad, mientras que el 6% restante opina que la tolerancia.

**Interpretación:** La mayoría de los clientes de las medianas empresas panificadoras consideran que el valor que deben practicar los empleados cuando los atienden es la amabilidad.



**Pregunta No. 11** ¿Cuándo visita usted la panadería los empleados a hacen lo siguiente?

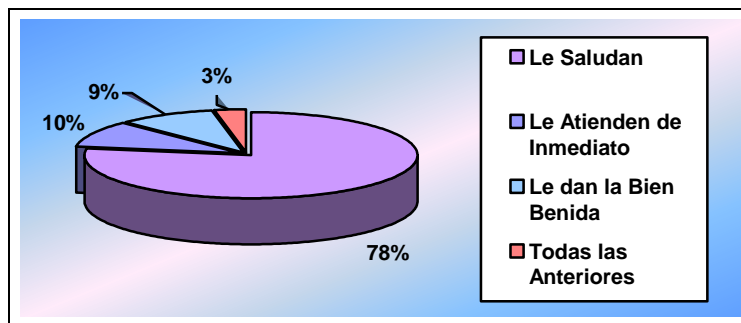
**Objetivo:** Indagar acerca del recibimiento que les dan los empleados a los clientes cuando visitan la empresa.

**Tabla No. 64**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Le saludan	298	78
Le atienden de inmediato	38	10
Le dan la bienvenida	36	9
Todas las Anteriores	12	3
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 64**



**Análisis:** Del total de los consumidores encuestados el 78% opinó que cuando visitan la panadería los empleados los saludan, mientras que un 10% contestó que los atienden de inmediato, un 9% contestó que le dan la bienvenida, y al 3% lo saludan, los atienden de inmediato y le dan la bienvenida.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos a la mayoría de los clientes la manera en que los reciben cuando visitan la empresa es el saludo.

**Pregunta No. 12** ¿Cree usted que las panaderías deben contar con un personal capacitado para una mejor atención a los clientes?

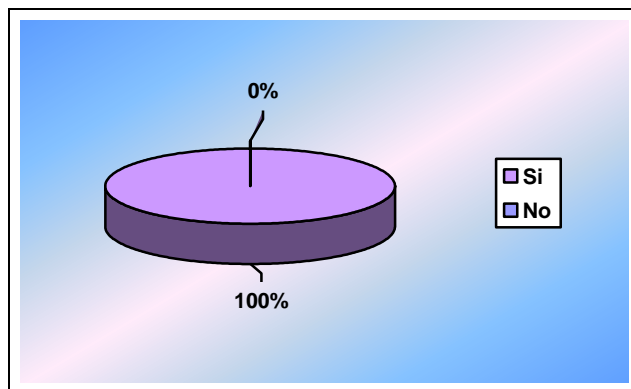
**Objetivo:** Conocer si a los clientes les parece necesario que las panaderías cuenten con un personal capacitado en el área de atención al cliente.

**Tabla No. 65**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	384	100
No	0	0
<b>Total</b>	384	100%

Fuente: Encuesta Realizada a los Clientes.

**Gráfico No. 65**



**Análisis:** El 100% de los clientes encuestados considera que las panaderías deben contar con un personal capacitado para una mejor atención a los clientes.

**Interpretación:** A los clientes les parece necesario que las panaderías cuenten con un personal capacitado en el área de atención al cliente.

## CAPITULO V.

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1. Conclusiones.

En base a los resultados obtenidos en la investigación desarrollada sobre los Procesos de la Gestión del Talento Humano aplicados en las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel se puede concluir que:

- No cuentan con una unidad que se encargue de administrar el recurso humano de la empresa debido a esto se presentan una serie de necesidades en cuanto a reclutamiento selección y contratación, problemas relacionados con carencia de entrenamiento, evaluación del desempeño, entre otros.
- En relación al proceso de admisión de personas, se puede decir que no se cuenta con procedimientos establecidos para desarrollar de manera adecuada las funciones de reclutamiento, debido a que no se utilizan técnicas eficaces para atraer candidatos a los puestos vacantes, además no se cuenta con las técnicas de selección que son requeridas para realizar de manera más eficiente la contratación de personal.
- No se realiza el proceso de aplicación de personas debido a que no cuentan con un modelo de descripción y diseño de cargos, por lo que los empleados desempeñan funciones que no están acorde a la naturaleza del puesto de trabajo que desarrollan, ya que la forma en que se dan a conocer las funciones al personal es verbalmente debido a que no existen ningún procedimiento por escrito; además no se lleva a cabo la evaluación del desempeño por lo que los empleados no se esmeran en desarrollar de forma más eficiente su trabajo.

- No tienen definido el proceso de compensación de personas, ya que la mayor parte de estas no brindan ningún tipo de beneficios a los empleados, debido a que no cuentan con un paquete de beneficios y servicios para los empleados y a la vez carecen de un programa de incentivos.
- Las medianas empresas panificadoras, no tienen definido el proceso de desarrollo de personas, por lo que no le proporcionan entrenamiento ni capacitación al personal para que éstos aprendan nuevos conocimientos y desarrollen nuevas habilidades y destrezas; esto se debe a que no se tiene definido un programa de entrenamiento.
- Carecen de un proceso formal de mantenimiento de personas, debido a esto no cuentan con un programa de relaciones con los empleados, también carecen de un procedimiento de disciplina que contribuya a mejorar las relaciones laborales en la empresa; además no tienen establecido un programa de higiene y seguridad en el trabajo que logre proporcionar a los empleados las condiciones necesarias para el desempeño de sus actividades.
- No cuentan con un proceso de monitoreo de personas, debido a esto no se tiene definido un registro de personal que permita tener información y llevar un mayor control de los empleados.

## 5.2. Recomendaciones.

- Establecer en las medianas empresa panificadoras una Unidad de Gestión del Talento Humano que se encargue de ejecutar cada uno de los procesos propuestos, con la finalidad de mejorar en todos los aspectos de administración de personal.
- Definir el proceso de admisión de personas con el fin de diseñar los procedimientos y técnicas que se deben emplear en las medianas empresas panificadoras para reclutar el personal, así como también establecer las técnicas más adecuada para seleccionar y contratar el recurso humano idóneo para ocupar el cargo vacante.
- Establecer el proceso de aplicación de personas, mediante la creación de un modelo y diseño de descripción de cargo, con el objetivo de asignar las funciones de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo, y a la vez diseñar un sistema de evaluación del desempeño con la finalidad de lograr que los empleados se sienten comprometidos a realizar de la mejor manera sus funciones.
- Definir el proceso de compensación de personas en las medianas empresas panificadoras, por medio del cual se creará un paquete de beneficios y servicios, lo que permitirá que los empleados se desempeñen de manera más eficiente y eficaz en su puesto de trabajo, además diseñar un programa de incentivos con la finalidad de mantener motivado al personal.
- Implementar el proceso de desarrollo de personas, a través de la creación de programas de entrenamiento y capacitación acerca de nuevos métodos o procesos, para que los empleados desarrollen sus funciones de manera más eficiente y sobre la

atención al cliente para que estos se sientan satisfechos a la hora de realizar sus compras.

- Establecer el proceso de mantenimiento de personas en las medianas empresas panificadoras, a través de la elaboración de un reglamento disciplinario, así como definir los programas de relaciones con los empleados, y crear programas de higiene y seguridad los cuales son necesarios para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera más eficiente y segura, proporcionando maquinaria en buen estado, así como proporcionar un espacio físico de trabajo que les permitirá a los empleados sentirse en un ambiente laboral adecuado.
- Definir el proceso de monitoreo de personas en las medianas empresas panificadoras, por medio de la creación de un mecanismo de registros de personal que le permita a las empresas llevar un mejor control de sus empleados

## **CAPITULO VI.**

### **6. PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADO A LAS MEDIANAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

La propuesta de los Procesos de la Gestión del Talento Humano en las medianas empresas panificadoras se realizó de acuerdo a las necesidades que estas tienen y esta orientada al fortalecimiento del recurso humano para que contribuyan al crecimiento de la empresa dentro de un mercado competitivo; además se tiene como propósito contribuir con las empresas para que cuenten con procesos formales de administración de personal en cuanto a: la admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo.

Es evidente que en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel existe una diversidad de necesidades las cuales se pudieron determinar a través de los resultados obtenidos en la tabulación de los cuestionarios, los cuales arrojaron los datos y detectaron los problemas en cuanto a la forma de empírica de administrar el recurso humano; algunos problemas que se detectaron son los relacionados a la forma de reclutar, seleccionar y contratar, así mismo problemas relacionados con la motivación, evaluación del desempeño, capacitación, entre otros.

Para resolver parte de esta problemática en cuanto a la administración del recurso humano se recomienda la implementación de la propuesta de los procesos de la Gestión del Talento Humano, ya que esta permitirá que las medianas empresas panificadoras sean mas eficientes, debido a que el proceso de admisión de personas permitirá que estas cuenten con el personal idóneo, por medio del proceso de aplicación se logrará orientar al recurso humano en las actividades que realizan en la empresa, así mismo el proceso de compensación permitirá mantener motivado al personal, el proceso de desarrollo de personas contribuirá a fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del recurso

humano así como también el desarrollo personal de estos, de igual forma con la implementación del proceso de mantenimiento se logrará brindar a los empleados un ambiente laboral agradable con las condiciones necesarias para su desempeño laboral y por último el programa de monitoreo mejorara el control de los empleados.

#### **6.1 OBJETIVOS DE LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

- Establecer e implementar procedimientos, que permitan realizar una adecuada administración del recurso humano en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel.
- Suministrar a las empresas el personal adecuado, para cada puesto requerido.
- Diseñar la forma en que se deben ejecutar las actividades que realiza el personal de la empresa, de acuerdo a cada uno de los Procesos de la Gestión del Talento Humano.
- Mejorar la productividad de las medianas empresas panificadoras, a través de la adecuación de los empleados al puesto de trabajo.
- Satisfacer las necesidades de personal, en cada una de las áreas de manera ágil y oportuna.
- Desarrollar técnicas de evaluación de desempeño, que permitan determinar el rendimiento de cada empleado.
- Diseñar y poner en práctica programas de capacitación, que contribuyan a desarrollar y fortalecer las habilidades y destrezas del personal de las empresas.
- Establecer un mecanismo, que permita llevar un control de cada uno de los empleados.



## 6.2. POLÍTICAS DE LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

- Utilización de fuente interna de reclutamiento en forma prioritaria.
- Entregar solicitudes de empleo únicamente a los oferentes que reúnan los requisitos establecidos para las clases de puestos vacantes.
- No se contratarán personas que padezca de alguna enfermedad contagiosa.
- Para realizar cualquiera de los procesos, el personal deberá tener la autorización del jefe de Gestión del Talento Humano.
- El personal encargado de la unidad de Gestión del Talento Humano, debe cumplir con cada una de las actividades incluidas en los procedimientos propuestos.
- Cada empleado será responsable del éxito o fracaso de las actividades definidas en los procedimientos propuestos.
- La evaluación del desempeño, deberá realizarse semestralmente o cuando el encargado de la evaluación lo considere conveniente.
- Ofrecer a los empleados las prestaciones laborales, así mismo beneficios adicionales a la ley.
- Cumplir con el programa de incentivos establecido en la empresa.
- Entrenar al personal actual por lo menos dos veces al año, al personal nuevo entrenarlo por lo menos una semana antes de desempeñar su cargo.
- Ejecutar los programas de relación con los empleados para crear un ambiente laboral agradable.
- Velar por la mejora y el mantenimiento de las condiciones de higiene y seguridad.

### **6.3. ESTRATEGIAS DE LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

- Dirigir esfuerzos para que las medianas empresas panificadoras dispongan de un sistema de información de recursos humanos, que proporcione datos confiables y actualizados de los aspirantes que podrían ocupar un puesto en la empresa.
- Almacenar por separado la información de aspirantes que quedaron en segunda opción en anteriores procesos de selección, para ser tomados en cuenta cuando se requiera contratar personal para una nueva vacante.
- Motivar al personal con incentivos que le permitan desempeñarse de una manera más eficiente dentro de su puesto de trabajo.
- Brindar entrenamiento a los empleados con el fin de obtener un mejor rendimiento laboral para alcanzar los objetivos propuestos.
- Dotar al personal de las herramientas e instrumentos necesarios, para la ejecución de las actividades con el fin de incrementar la productividad.
- Dar a conocer a los empleados los lineamientos sobre higiene y seguridad, que permitan evitar posibles accidentes laborales.

### **6.4. NORMAS A IMPLEMENTAR EN LA PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.**

- Será función solamente de la unidad de Gestión del Talento Humano, la ejecución de las actividades de cada uno de los procesos.
- Toda la información referente al procedimiento empleado en la Gestión del Talento Humano, será tratada en forma confidencial

- El responsable de la correcta aplicación de los procedimientos propuestos, será el jefe de la unidad de Gestión del Talento Humano con la supervisión del gerente de la empresa.
- Cuando haya una vacante en los departamentos de la empresa, deberá solicitarse que se cubra a través del formulario de requerimiento de personal.
- La evaluación de los candidatos se realizarán considerando el nivel de estudio, experiencia, entrevista, dependiendo de la plaza cumplir.
- En el proceso de selección la empresa, considerara como elegibles a aquellas personas que en las pruebas y en la evaluación final hayan alcanzado el 70% como mínimo.
- Los primeros 30 días de trabajo, serán considerados de prueba y el jefe inmediato hará una evaluación antes de que venza ese plazo, para la toma de decisión final sobre la contratación.

## **6.5. BENEFICIOS ESPERADOS.**

Con la implementación de los Procesos de la Gestión del Talento Humano en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, se espera obtener los siguientes beneficios:

- Mejorará el proceso de admisión el cual comprende el reclutamiento y la selección del personal, los cuales garantizaran la contratación del personal idóneo para el puesto requerido.
- Mejorará el proceso de aplicación de personas, ya que a través del diseño de cargo, los empleados realizarán funciones específicas que estén acordes a la naturaleza del cargo, además se logrará evaluar y conocer resultados del desempeño del personal.

- Habrán mejores incentivos para los empleados, lo cual permitirá que estos se sientan motivados y sean eficientes en el desarrollo de sus actividades.
- Proporcionar a los empleados mayores conocimientos, a través del entrenamiento y capacitaciones, lo cual permitirá mejorar su rendimiento en la ejecución de sus funciones.
- Se crearán mejores relaciones laborales entre jefes y empleados, para obtener un ambiente de trabajo estable armonioso y de respeto mutuo.
- Mayor control de los empleados a través del mecanismo de monitoreo.

## **6.6. PROCESO DE ADMISION DE PERSONAS.**

### **6.6.1. Reclutamiento.**

El proceso de reclutamiento, es muy importante dentro de cualquier empresa, debido a que permite identificar un conjunto de personas calificadas para desempeñar exitosamente un puesto vacante dentro de la empresa.

Al hablar de reclutamiento de personal en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, se observa que no existen procesos adecuados para realizarlo; por esta razón, es importante establecer un proceso formal de reclutamiento, que garantice la obtención oportuna del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para diversos puestos que las panaderías desean cubrir; por otra parte, si se trata de un puesto que no requiera de capacidades relacionadas con una preparación académica, se puede aceptar candidatos con niveles bajos de estudios académicos.

### 6.6.1.1. Procedimiento para el Reclutamiento del Personal.

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	Pág: De:
RESPONSABLE	PASO N <sup>o</sup>	DESCRIPCION
<b>Jefe de la Unidad Solicitante</b>	01	Al surgir una vacante o crearse un puesto, se deberá elaborar en original y copia la solicitud para cubrir dicha vacante en el formulario de requerimiento de personal.
	02	Se deberá firma y enviar al gerente el requerimiento de personal para su autorización.
<b>Gerente</b>	03	Recibe, revisa y analiza el formulario de requerimiento de personal.
	04	Autoriza el requerimiento y en vía el original a la unidad de gestión del talento humano y la copia la devuelve la unidad solicitante.
<b>Encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de Personas</b>	05	Recibe y analiza el requerimiento de personal.
	06	Busca en el registro de personal interno si existen candidatos idóneos para cubrir la vacante disponible.
	07	Analiza expediente de candidato interno junto con el gerente y el jefe de la unidad

	<p>08</p> <p>09</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p>	<p>solicitante.</p> <p>En caso de ser favorable el análisis de expediente se recluta internamente</p> <p>De no existir personal idóneo interno, se inicia el proceso de reclutamiento de personal externo y se procede a seleccionar la técnica de reclutamiento que se empleara para atraer a los candidatos.</p> <p>Diseña la técnica de reclutamiento y el medio que se empleará para su publicación.</p> <p>Entrega solicitud de empleo a los candidatos interesados en el cargo.</p> <p>Recibe la solicitud de empleo y analizan los curriculum.</p> <p>Selecciona los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos por el puesto vacante.</p> <p>Coordina entrevista preliminar con los candidatos seleccionados.</p>
<p><b>Elaboró:</b> _____</p> <p><b>Fecha:</b> _____</p>	<p><b>Procesó:</b> _____</p> <p><b>Fecha:</b> _____</p>	<p><b>Aprobó:</b> _____</p> <p><b>Fecha:</b> _____</p>

**6.6.1.1.1. Herramientas a Utilizar en la Implementación del Procedimiento para el Reclutamiento de Personal.**

➤ **Formulario de Requerimiento de Personal.**

Este formulario será empleado por las medianas empresas panificadoras en el momento en que surja una vacante y será elaborado por la unidad solicitante.

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>	
Nº _____	
<b>DATOS GENERALES</b>	
Unidad Solicitante:	
Nombre del Cargo:	Unidad a la que pertenece:
Jornada de Trabajo Única <input type="checkbox"/> Doble <input type="checkbox"/> Turnos Rotativos <input type="checkbox"/>	
<b>DATOS DEL PUESTO</b>	
Nombre Según Manual:	
Sueldo de Plaza:	No. de Puesto a Cubrir:
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>	
Sexo Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Edad Mínima: _____ Máxima: _____
Otros:	
<b>JUSTIFICACION DEL REQUERIMIENTO</b>	
_____ <b>Firma Jefe Unidad Solicitante.</b>	_____ <b>Fecha</b>

➤ **Fuentes para el reclutamiento.**

Los medios de reclutamiento son esenciales para obtención del recurso humano adecuado en las medianas empresas panificadoras, por esta razón es muy importante realizar una selección certera de la técnica de reclutamiento a emplear, debido a que de esta dependerá en gran medida atraer candidatos calificados.

Las fuentes de reclutamiento a emplear en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel serán de dos tipos:

- **Fuentes de Reclutamiento Interno:** Esta se llevará a cabo dentro de las empresas y se realizará mediante la búsqueda en los registros de personal para lo cual se analizará el expediente del aspirante interno, si este cumple con las características o perfil que requiere el puesto vacante se reclutara internamente.
- **Fuentes de Reclutamiento Externo:** Si no existen candidatos internos que llenen las exigencias del cargo, se procederá a reclutar externamente mediante la elección de las técnicas de reclutamiento externo a emplear.

Las Técnicas de reclutamiento externo a emplearse en las medianas empresas panificadoras:

- Aviso de Reclutamiento
- Presentación de Candidatos por Recomendación de Empleados.
- Escuelas de Panaderías.

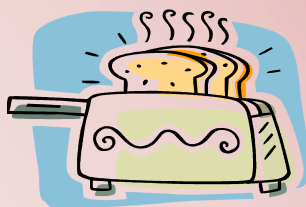
➤ **Aviso de Reclutamiento.**

Se empleará esta técnica debido a que es un método de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez; consistirá en una hoja volante con medidas de 21.5 c.m x 16.5 c.m, serán impresas 500 hojas las cuales tendrán un costo de \$ 17.00, las cuales serán repartidas en lugares estratégicos de la Ciudad de San Miguel y en los sitios donde existe gran movimiento de personas como lo es en los centros comerciales, en el Centro de Formación de la Mujer y en las zonas céntricas de la Ciudad; para lo cual se contratara una persona para que se encargue de la distribución pagándole la cantidad de \$ 12.00.



## Formato de Aviso Propuesto.

# ATENCION... ATENCION!!!



EMPRESA PANIFICADORA NECESITA CONTRATAR PANADEROS.

### REQUISITOS:

- \* ESCOLARIDAD: LEER Y ESCRIBIR.
- \* SEXO: MASCULINO, FEMENINO.
- \* EDAD: DE 18 A 55 AÑOS.
- \* EXPERIENCIA: DE 1 AÑO EN PUESTOS SIMILARES.

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

BUSCAMOS PERSONAL: ACTIVO AMABLE, CREATIVO, DINAMICO, ALTAMENTE RESPONSABLE Y ORGANIZADO. CON CONOCIMIENTOS EN LA ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.

### BENEFICIOS:

SE OFRECE:

- \* SUELDO ATRACTIVO.
- \* LAS PRESTACIONES QUE EXIGE LA LEY.
- \* HORARIOS FLEXIBLES.
- \* OTROS.

INTERESADOS PRESENTARSE A RETIRAR SOLICITUD DE EMPLEO EN BARRIO SAN NICOLAS No.306 BIS. O CUMUNICARSE AL TEL: 2661-7154

UNETE A NOSOTROS!!!!!!

➤ **Presentación de Candidatos por Recomendación de Empleados.**

Será la segunda técnica a emplear en el proceso de reclutamiento en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, la cual consiste en estimular a los empleados a que recomienden candidatos, ya sean amigos, vecinos o parientes. La recomendación de los candidatos, será a través de un cuestionario que deberá llenar el empleado de la empresa, con el fin de incorporar al recomendado en el registro de solicitantes.

**Cuestionario de presentación de candidatos por recomendación de empleados.**

<p style="text-align: center;"><b>NOMBRE DE LA EMPRESA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. CUESTIONARIO DE REFERENCIA DEL SOLICITANTE DE EMPLEO EN LA EMPRESA.</b></p> <p>Señor Referente:</p> <p>La unidad de Gestión del Talento Humano, con mucho agrado ha incorporado dentro de sus registros de solicitante de empleo a su recomendado(a):</p> <p>_____</p> <p>DUI No. _____, con el fin de incluirlo dentro de nuestros posibles futuros empleados.</p> <p>En atención a la recomendación que usted nos hace sobre la persona antes mencionada, deseamos su valiosa colaboración, en el sentido de suministrarnos información que de seguro, nos será de mucha ayuda para una posterior colocación de su recomendado en la empresa.</p> <p style="text-align: right;">Atentamente:</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">Unidad de Gestión del Talento Humano.</p>
---

## SU CONOCIMIENTO RESPECTO DE LA PERSONA RECOMENDADA

1. ¿Cuánto tiempo tiene de conocer al recomendado?  
A. Menos de 6 meses B. De 6 meses a 2 años C. De 2 años a más
2. El tipo de relación mantenida con usted es de:  
A. Muy Amigos B. Amigos C. Conocidos D. Poco Conocidos
3. De acuerdo con una percepción muy general, considera que el recomendado se manifiesta en su carácter como:  
A. Muy estable B. Estable C. Poco Estable D. Inestable
4. ¿Considera que es una persona sociable?  
A. Siempre B. Casi Siempre C. Casi Nunca D. Nunca
5. ¿Le conoce como una persona fanática en aspectos de racismo, religión, políticas, etc.?  
A. Si B. No
6. ¿Tiene alguna limitación física o mental para trabajar?  
A. Si B. No C. No Sabe
7. ¿El recomendado acostumbra ingerir bebidas alcohólicas?  
A. Con mucha frecuencia B. Algunas veces C. Casi nunca D. Nunca
8. ¿Ha estado el recomendado involucrado en problema de tipo legal?  
A. Si B. No C. No Sabe
9. ¿Le considera como una persona con iniciativa y deseos de superación?  
A. Si B. No
12. ¿Ha tenido e recomendado problemas de algún tipo cuando ha estado trabajando?  
A. Si B. no C. No Sabe
13. ¿Por qué razón recomienda usted a esta persona? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS!!!!**

Referente

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Puesto Ocupado: \_\_\_\_\_ Dependencia: \_\_\_\_\_

**ESPACIO PARA USO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**REVISADO POR:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

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

➤ **Escuelas de Panadería.**

La tercera técnica a utilizar en el proceso de reclutamiento externo, consistirá en realizar llamadas telefónicas a escuelas de panificación, con el fin de que estos seleccionen los alumnos mas destacados y los envíen como candidatos para ser incluidos dentro del proceso de selección.

➤ **Solicitud de Empleo para el Proceso de Reclutamiento.**

La solicitud de empleo servirá para conocer aspectos generales de los candidatos; ésta será entregada en las empresas a los candidatos interesados, para que la presenten posteriormente. La solicitud de empleo proporcionará la información necesaria para conocer

si los posibles candidatos cumplen con el perfil del cargo vacante, ya que proporciona información sobre: los datos de identificación, estudios realizados, empleos anteriores, servicios ofrecidos, manejo de equipos y otros conocimientos, entre otros.

### **Hoja de Instrucciones para la Solicitud de Empleo.**

(Antes de llenar la oferta de servicio léala detenidamente)

#### **Documentos que se deben presentar con la solicitud de empleo.**

1. Si usted es graduado a nivel medio, favor adjuntar fotocopia del título obtenido; a falta de este presentar fotocopia del diploma del centro educativo donde realizó sus estudios y de la libreta de nota del último año.
2. Si solicita plaza de vendedor, oficios varios o en el área de producción, favor traer fotocopia de la solvencia de la policía y del certificado del último grado escolar aprobado.
3. Anexe cartas de recomendación de sus empleos anteriores; si no ha trabajado, estas recomendaciones deberán ser personales.
4. Adherirle una fotografía reciente tamaño cédula.

Completado el formulario y agregados los documentos correspondientes presentarla a la unidad de gestión del talento humano.

**NOTA: No se recibirán solicitudes de empleo si faltare alguno de estos requisitos. La presente solicitud no implica compromiso de parte de la empresa con el interesado, si no que es un requisito que debe llenar toda la persona que aspire a prestar sus servicios como empleado de esta empresa.**

### Solicitud de Empleo.

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>					<b>FOTO RECIENTE</b>
<b>(Este Formulario debe Llenarse Personalmente por el Solicitante y con Letra Legible)</b>					
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>					
Apellidos			Nombre		
Dirección		Municipio	Departamento	Teléfono	
Lugar y Fecha de Nacimiento	Edad	Sexo	Estado Civil	Nacionalidad	
No. de Dui	No. Afiliación al ISSS		No. de Nit		
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>					
Nivel de Educación	de	Nombre del Plantel	Años		Grado, Curso, o Titulo Obtenido
			Desde	Hasta	
Básica					
Media					
Superior					
Universitaria					
Otros					
<b>DETALLE DE LOS DOS ULTIMOS EMPLEOS ANTERIORES</b>					
Nombre de la Empresa:			Dirección y Teléfono:		
Puesto Ocupado:			Nombre de Jefe Inmediato:		
Descripción del Trabajo Realizado:					
Fecha de Ingreso:	de	Sueldo Inicial:	Fecha de Retiro:	Sueldo Final:	Motivo de Retiro:
Nombre de La Empresa:			Dirección y Teléfono:		
Puesto Ocupado			Nombre del Jefe Inmediato		
Descripción del Trabajo Realizado:					
Fecha de Ingreso	de	Sueldo Inicial:	Fecha de Retiro:	Sueldo Final:	Motivo de Retiro:

## SERVICIOS OFRECIDOS

Cargo o Especialidad: _____ Sueldo Mínimo que Aceptara: _____				
<b>OTROS DATOS DE INTERES</b>				
<b>Manejo de Equipos y Vehículos</b>				
Computadora <input type="checkbox"/>	Maquinaria de Producción <input type="checkbox"/>	Bicicleta <input type="checkbox"/>	Automóvil <input type="checkbox"/>	
Contómetro <input type="checkbox"/>	Herramientas de Producción <input type="checkbox"/>	Motocicleta <input type="checkbox"/>	Camión <input type="checkbox"/>	
Otros _____		No. Licencia _____		
		Tipo De Licencia _____		
<b>PREPARACION, EXPERIENCIA, DESTREZAS NO MENCIONADAS ANTERIORMENTE</b>				
<b>PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED</b>				
NOMBRE	PARENTESCO	DIRECCION	TOTAL	PARCIAL
<b>Datos Familiares</b>				
Nombre del Padre		Ocupación	Lugar de Trabajo	
Nombre de La Madre		Ocupación	Lugar de Trabajo	
Nombre del Cónyuge		Ocupación	Lugar de Trabajo	
<b>PERSONA A QUIEN DEBE NOTIFICARSE EN CASO DE EMERGENCIA</b>				
Nombre _____		Dirección _____		
<b>Personas no familiares que puedan dar referencias suyas</b>				
NOMBRE	DIRECCION	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO	

### Declaración jurada

Declaro que la información proporcionada en esta solicitud es verdadera y autorizo a la Empresa para que efectúe investigaciones necesarias sobre la misma. Admito que proporcionar datos incompletos o falsos será causa suficiente para despedirme del trabajo si he sido aceptado.

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

### Espacio reservado para la unidad de gestión del talento humano

#### Documentos que anexa.

Fotocopia de Títulos

Carta de Recomendación

Certificado de Notas

Diploma

Constancia de Egresado Universitario.

Solvencia de la Policía

Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha de Presentación: \_\_\_\_\_

#### 6.6.2. Selección.

Consiste en elegir en base a los resultados entre un grupo de candidatos, a la persona que cumple con el perfil y que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, tratando de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.



A través de la selección de personal se logrará encontrar al candidato más idóneo para desempeñar el cargo requerido, tomando en cuenta sus habilidades, capacidades, destrezas, entre otros, pero este proceso se debe ejecutar después que concluya el proceso de reclutamiento, ya que éste le proporciona a la empresa los candidatos más aptos.

#### 6.6.2.1. Procedimiento para la Selección del Personal.

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	Pág: De:
<b>Encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de Personas</b>	PASO N <sup>o</sup>	DESCRIPCION
	01	Realiza entrevista preliminar al candidato.
	02	Elabora las pruebas de conocimientos o de capacidades dependiendo la naturaleza del cargo que se desea cubrir.
	03	Le realiza las pruebas de conocimientos o de capacidades a los candidatos y una prueba de muestra de trabajo.
	04	Revisa los resultados de las pruebas aplicados a los candidatos(as).
	05	Selecciona los candidatos(as) que hayan obtenidos resultados satisfactorios y archiva documentación de candidatos rechazados.
06	Verifica los datos y las referencias de los candidatos.	

	07	Cita a entrevista de selección a los candidatos con un perfil favorable.
	08	Selecciona al candidato que le parece más idóneo para cubrir el cargo.
	09	Solicita que presente exámenes médicos.
	10	Revisa resultados de pruebas médicas para conocer el estado de salud y estado físico del candidato.
	11	Si los resultados de los exámenes médicos son satisfactorios informa al gerente del candidato seleccionado. (de lo contrario selecciona un nuevo candidato con perfil favorable y le solicita que se realice los exámenes médicos)
<b>Gerente</b>	12	Autoriza la contratación del candidato seleccionado.
<b>Encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de Personas</b>	13	Llama al candidato seleccionado para firmar el contrato individual de trabajo.
	14	Da a conocer los aspectos más importantes de la empresa como horario de trabajo, sueldo inicial, prestaciones.
	15	Envía al nuevo empleado seleccionado donde el jefe de unidad solicitante para que realice la inducción.

<b>Jefe de la Unidad Solicitante.</b>	16	Recibe al nuevo empleado y efectúa la inducción, y le da a conocer las funciones a desempeñar.
	17	Evalúa el rendimiento del nuevo empleado en el periodo de prueba, y comunica al jefe de la unidad de Gestión del Talento Humano los resultados obtenidos.
	18	Distribuye copia de contrato individual de trabajo, una copia para el empleado y otra para expediente.
<b>Elaboró:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	<b>Proceso:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	<b>Aprobó:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____

#### 6.6.2.1.1. Herramientas a Emplear en el Procedimiento para la Selección de Personal.

##### ➤ Entrevista Preliminar.

La entrevista preliminar, se empleará al inicio del proceso de selección para conocer diversos aspectos sobre los aspirantes tales como la presentación, personalidad, experiencia, entre otros, los cuales servirán de parámetro para tener una percepción de cada aspirante.

La entrevista preliminar propuesta, posee cuatro niveles, los cuales son los grados de ponderación que se le asignará a cada uno de los aspectos a evaluar, con el fin de indagar sobre las características personales, experiencia laboral, conocimientos del puesto de trabajo, etc. A cada una de las cuales se les asignará una ponderación; para obtener la nota

final se sumará cada ponderación y se dividirá entre el número de aspectos evaluados. Este resultado servirá para ir eliminando a los candidatos que no alcancen una nota aceptable.

### Guía de Entrevista Preliminar.

Grados de Ponderación: A = 10, B = 7.5, C = 5, D = 2.5.

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

ASPECTOS.	NIVELES			
	A	B	C	D
1. Presentación Personal.				
2. Manera de Expresarse.				
3. Compostura.				
4. Simpatía.				
5. Personalidad.				
6. Experiencia en Puestos Similares.				
7. Nivel de Conocimiento sobre el Puesto				
<b>Resultados.</b>				

Nota de la Entrevista \_\_\_\_\_

Observaciones:

---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe de la Unidad de  
Gestión del Talento Humano.

### ➤ **Pruebas de Selección.**

Permitirán conocer las capacidades, habilidades, destrezas que tienen los candidatos para desempeñar las actividades que exige el cargo al que aspira, las cuales servirán para hacer una valoración de la persona más idónea para el puesto requerido.

Las pruebas de selección a emplearse en las medianas empresas panificadoras son:

- Pruebas de Conocimientos o de Capacidades.(pruebas orales)
- Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones).

### **Pruebas de conocimientos o de capacidades.**

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante, es decir que permiten medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos que posee cada aspirante. Además sirven para establecer parámetros que permitan medir el grado de capacidad o la habilidad que tienen los empleados para ejecutar ciertas tareas.

Existen diversas pruebas de conocimientos y de capacidades, en las medianas empresas panificadoras se van a emplear las pruebas orales, las cuales consisten en una serie de preguntas verbales específicas sobre aspectos del cargo vacante, las cuales servirán para obtener información precisa que permita hacer valoraciones acerca de los fundamentos teóricos, prácticos y a la vez conocer cuáles son las razones por las que el candidato aspira a formar parte del equipo de trabajo de la empresa panificadora. Las preguntas se realizarán dependiendo de la naturaleza del cargo, siguiendo un formato establecido en el cual están contemplados los diversos aspectos a evaluar.

### Pruebas Orales.

Nombre:
Sexo: F____ M____      Edad:      Estado Civil:
Domicilio:
Puesto al que Aspira:
GUIA DE PREGUNTAS.
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Ha desempeñado algún tipo de tareas en el área que solicita?</li><li>2. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en esa área?</li><li>3. ¿Conoce la importancia que tiene el cargo que va a desempeñar en el buen funcionamiento de la empresa?</li><li>4. ¿Describa brevemente en que consiste la importancia?</li><li>5. ¿Conoce los procedimientos o funciones que se emplean en el puesto al que aspira?</li><li>6. Mencione los procedimientos o funciones que se desarrollan.</li><li>7. ¿Cuáles considera que son los recursos necesarios para desempeñar ese cargo?</li></ol>
Observaciones:
Nombre del evaluador: _____ Calificación: _____ Fecha: _____

### **Pruebas de muestra de trabajo (simulaciones).**

Son pruebas que requieren que el solicitante realice una serie de tareas, que son representativas del puesto al que aspira, con el fin de conocer el desempeño de este al ejecutar las actividades exigidas por el cargo y de esta forma evaluar si el candidato posee los conocimientos necesarios que requiere el puesto de trabajo.

Por ejemplo, si una persona solicita trabajo como panadero se le puede solicitar al aspirante que realice una muestra del pan que sabe elaborar, se le puede indagar sobre los ingredientes, verificar como realiza la mezcla de estos, observar las medidas de higiene que pone en práctica a la hora de hacer el pan, y en base a esos resultados, evaluar si es la persona indicada para ocupar el puesto de trabajo, de igual forma se evalúan a los demás candidatos a otros puestos, siempre sometiéndolos a este tipo de actividades, es decir poniéndolos a que ejecuten una actividad del puesto al que aspiran.

#### **➤ Guía para Entrevista de Selección.**

La finalidad de esta es el intercambio de información entre el entrevistador y el solicitante, a través de la cual, el entrevistador explorará los conocimientos, capacidades, logros académicos, cualidades personales, etc. del aspirante.

### Entrevista de Selección.

---

Nombre:

---

Sexo: F\_\_\_\_ M\_\_\_\_ Edad: Estado Civil: Domicilio:

---

Puesto al que Aspira:

---

#### ESTUDIO Y SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

Pobre	Escaso	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
-------	--------	---------------	-------	-----------

¿Estudios realizados?

¿Estudia Actualmente?

¿Según su criterio que es responsabilidad?

¿Se considera una persona responsable?

---

#### CALIFICACION LABORAL

Pobre	Escaso	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
-------	--------	---------------	-------	-----------

¿Cuál es su experiencia laboral anterior?

¿Tareas Realizadas?

¿Qué le gusto mas y que le gusto menos acerca de sus trabajos anteriores?

¿Qué sueldo devengaba?

¿Por qué motivo dejo su trabajo anterior?

¿Cuáles son sus aspiraciones laborales?

¿Que es lo que le motiva a trabajar en la empresa?

¿Por qué considera usted que es candidato idóneo para cubrir la Vacante?

¿Tiene experiencia laboral en esta Área?

¿Qué sueldo le gustaría Recibir?

---

#### PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Pobre	Escaso	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
-------	--------	---------------	-------	-----------

¿Tiene antecedentes Penales?

¿Tiene alguna discapacidad que podría interferir en el Desempeño de las actividades que requiere el Puesto de trabajo?

¿Aceptaría realizar un examen físico si el puesto así lo requiere?

Nombre, Dirección y Número de teléfono de alguna persona a quien acudir en caso de una emergencia

---



### COMPORTAMIENTO DURANTE LA ENTREVISTA

Pobre	Escaso	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
-------	--------	---------------	-------	-----------

¿Apariencia?

¿Facilidad de palabras?

¿Calidad de vocabulario?

¿Dotes persuasivos?

¿Hace preguntas?

¿Contacto visual?

---

### OBSERVACIONES

---

¿Acepta empleo temporal?

¿Por cuanto tiempo mínimo?

¿A partir de cuando esta dispuesto a trabajar?

### IMPRESIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA

(Considere meritos y deficiencias- Cualidades y Ventajas.)

Fecha:	Calificación	Firma y Nombre del Entrevistador
--------	--------------	----------------------------------

### ➤ **Exámenes Médicos.**

Son pruebas médicas, que permiten determinar si el aspirante a ocupar el cargo se encuentra en buen estado de salud, que le permita desempeñar adecuadamente las funciones que exige el puesto de trabajo, estas se realizan con el fin de conocer si el candidato al cargo tiene alguna enfermedad o discapacidad física, que pudiese impedirle de acuerdo a la naturaleza del cargo el desarrollo de las actividades exigidas por este.

Por esta razón, es que en las medianas empresas panificadoras dependiendo de la naturaleza del cargo al que aspire un candidato, es muy importante conocer su estado de salud, ya que si ésta persona padece de alguna enfermedad contagiosa puede poner en riesgo la salud de los demás empleados y por los clientes o consumidores, por lo que es necesario tomar en cuenta todas las medidas de precaución para evitar cualquier tipo de problema en un futuro

Los exámenes médicos, son necesarios en el proceso de selección porque pueden dar la pauta para tomar una decisión a la hora de elegir a un candidato, no como una forma de discriminación sino como una medida de precaución. Por ejemplo si una persona solicita trabajo de panadero y padece de alguna enfermedad o virus contagioso no es conveniente que la empresa lo seleccione porque en primer lugar las actividades a realizar requieren del buen estado de salud del trabajador, debido a que manipula alimentos y por la higiene a la hora de elaborar el pan y porque los demás empleados estarían expuestos a un contagio. Sin embargo, esto va a depender del puesto que se necesite cubrir, ya que existen cargos que por su naturaleza no requiere de tantos cuidados en cuanto a la salud.

Los exámenes médicos, serán practicados al candidato que ya ha sido seleccionado para cubrir la vacante, si los resultados de los exámenes médicos son satisfactorios se realizará la contratación, de lo contrario se seleccionará un nuevo candidato con perfil favorable y se le solicitará que se realice los exámenes médicos. A continuación se presenta la nomina de exámenes médicos requeridos en las medianas empresas panificadoras:

### Exámenes Médicos Solicitados por la Empresa.

EXÁMENES	RESULTADO
Examen General de Orina	
Examen General de Heces	
Radiografía de Tórax	
Examen de Flema	
Examen General de Sangre	
Examen de VIH	

Nota: El examen de VIH, será exigido solamente para los cargos del área de producción.

#### ➤ **Contrato Individual de Trabajo.**

Es un documento legal donde se estipula los deberes y obligaciones, así como otros aspectos que deben cumplir el empleado y el patrono, además contempla las condiciones bajo las cuales se realiza la contratación. Las medianas empresas panificadoras, deberán hacer uso del contrato individual del trabajo como un mecanismo formal para la contratación de los nuevos empleados, con el fin de establecer el puesto a desempeñar, tiempo de duración del contrato, el horario de trabajo, la remuneración, entre otros aspectos pactados dentro de este.

#### ➤ **Evaluación del Período de Prueba.**

Se utiliza con el objetivo de conocer los resultados obtenidos por los nuevos empleados, durante el período de prueba estipulado en el contrato individual de trabajo. La evaluación del personal, en el período de prueba consiste en determinar si el nuevo empleado esta cumpliendo con los requisitos del cargo, las relaciones con los demás miembros de la empresa, etc. A través de ésta evaluación se determinará si el empleado esta apto para formar parte de la empresa.

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.**

Nosotros: \_\_\_\_\_

Datos del Patrono y Datos del Trabajador.

Nombre \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Números de D.U.I. \_\_\_\_\_

Expedido en: \_\_\_\_\_

**Mediante el presente convenimos:**

1. Que el trabajador prestara sus servicios al patrono durante la vigencia de este contrato desempeñando al puesto de: \_\_\_\_\_

2. Duración del Contrato: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio del Trabajo \_\_\_\_\_

3. El trabajador prestara sus servicios en la empresa: \_\_\_\_\_

Situada en: \_\_\_\_\_

4. Horario de Trabajo: \_\_\_\_\_

5. La Remuneración pagadera al trabajador será de: \_\_\_\_\_ Dólares.

6. Queda estipulado que los primeros 30 días serán de prueba, plazo en que podrá terminarse el contrato sin responsabilidad para ninguna de las partes.

7. Ambas partes contratantes se comprometen respetar y cumplir en lo estipulado en este contrato y con lo que dispongan la ley y el reglamento vigentes relativo al trabajo.

En fé de lo convenido firman el presente contrato por duplicado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
F. Patrono

\_\_\_\_\_  
F. Trabajador.

## EVALUACIÓN DE PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA.

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

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto que Ocupa: \_\_\_\_\_

Departamento o Sección: \_\_\_\_\_

1. ¿El postulante a la plaza asignada cumple con los requisitos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si la respuesta es negativa, expliqué en que aspectos tiene deficiencias:

\_\_\_\_\_

2. Relaciones con los demás:

Con sus compañeros:

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

Con sus Jefes:

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

Con sus Subalternos:

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_

3. En cuanto a desempeñar el puesto:

a) Conocimientos del puesto:

Amplios \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Necesita Adiestramiento \_\_\_\_

4. ¿El periodo de prueba señalado es el necesario para lograr un ritmo normal del puesto?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si se respuesta es negativa, expliqué: \_\_\_\_\_

5. ¿De acuerdo a su criterio, esta apto para ser Contratado?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato donde  
esta la vacante

F. \_\_\_\_\_

Nombre

Autorización del  
Gerente

F. \_\_\_\_\_

Nombre

Bo.Vo. del Jefe  
de Gestión del Talento Humano

F. \_\_\_\_\_

Nombre

## 6.7. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS.

### 6.7.1. Descripción de Cargos.

La descripción de cargos, es un documento por escrito que identifica, describe y define un cargo en término de deberes, funciones y especificaciones, además sirve como una orientación en el trabajo porque define las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

Para lograr realizar el diseño de cargos las medianas empresas panificadoras es necesario definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que los empleados deberán desempeñar.
- Como deben desempeñar las tareas o las atribuciones.
- A quien debe reportarse el ocupante del cargo, es decir quien es el superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo.

A continuación se detalla el procedimiento que deben aplicar las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel:

#### 6.7.1.1. Procedimiento para la Descripción de Cargos.

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA		Pág: De:
RESPONSABLE	PASO No.	DESCRIPCION	
Encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de Personas	01	Informa al Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano de la necesidad de elaborar el manual de las descripciones de cargo.	

<b>Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano</b>	02	Recibe petición y solicita autorización al gerente para que se realice el manual de la descripción de cargos.
<b>Gerente</b>	03	Autoriza para que se elabore el manual de la descripción de cargos.
<b>Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano</b>	04	Recibe autorización y da el aval al encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de personas para que diseñe el manual de la descripción de cargo.
<b>Encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de Personas</b>	05	Define el método de recolección de datos sobre los cargos.
	06	Elabora el manual de la descripción de cargos de lo que hace el ocupante del cargo y como lo hace.
	07	Envía las descripciones de cada cargo al Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano.
<b>Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano</b>	08	Autoriza las descripciones de cargo y las envía nuevamente al encargado de la Admisión, Aplicación y Compensación de Personas para que las de a conocer a cada empleado dependiendo el cargo que desempeñan.
<b>Elaboró:</b> _____	<b>Procesó:</b> _____	<b>Aprobó:</b> _____
<b>Fecha:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____

### 6.7.1.1.1. Herramientas a Utilizar en el Procedimiento para la Descripción de Cargos.

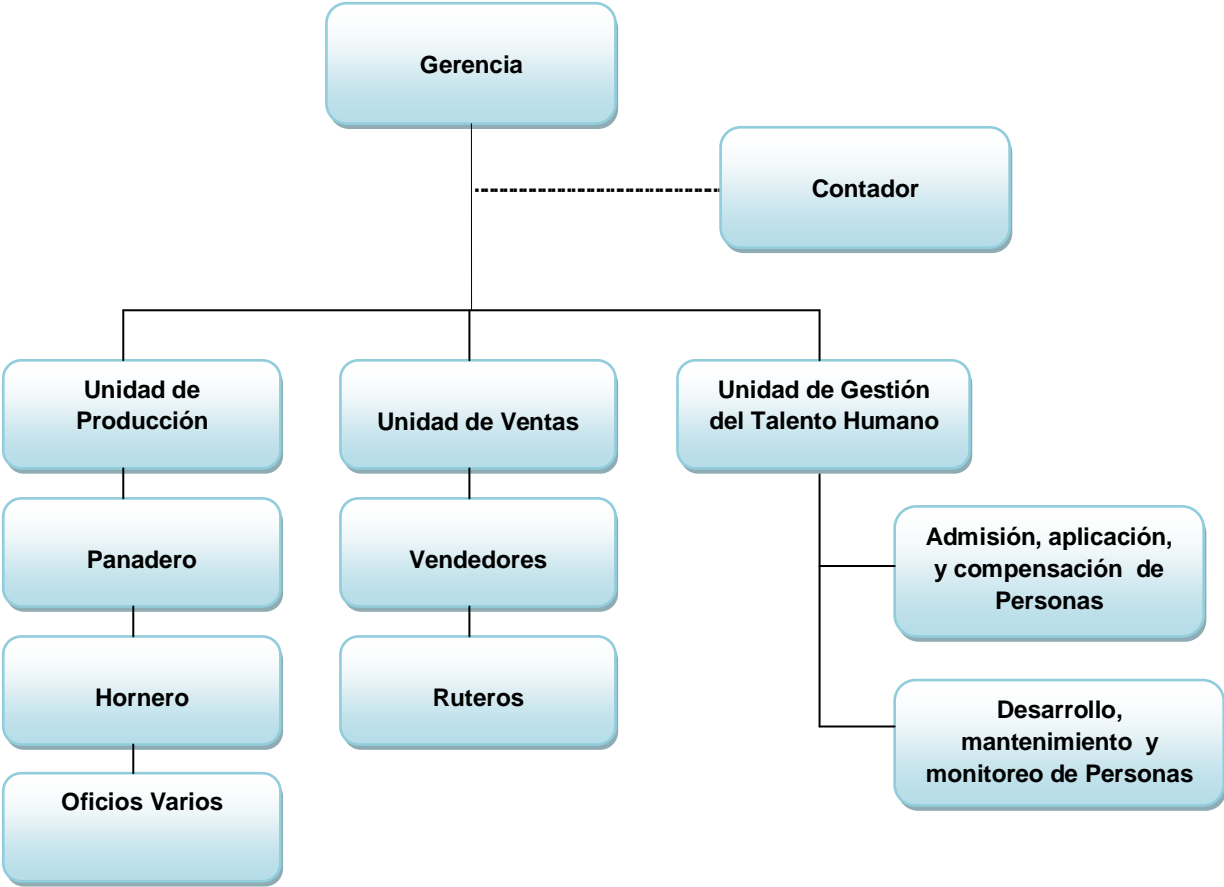
#### ➤ Cuestionario para la Recolección de Datos sobre el Cargo.

Será utilizado para recabar los datos necesarios para elaborar la descripción de cargos, además el cuestionario posee la ventaja que es eficiente y rápido para recoger información de un gran número de empleados y su costo es bajo.

CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION DE CARGOS.	
Nombre: _____	Nombre del cargo: _____
Área: _____	Superior inmediato: _____
<b>1. Resumen de las Labores:</b> Escriba con sus propias palabras lo que usted hace. _____	
<b>2. Calificaciones Profesionales:</b> relacione los conocimientos que utiliza en el trabajo. _____	
<b>3. Equipos:</b> relacione las maquinas o instrumentos (calculadora, monitor, horno, etc.) _____	
<b>4. Responsabilidades:</b> relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y el porcentaje de tiempo que le dedica por mes. _____	
<b>5. Contactos:</b> haga una lista de los contactos con otras áreas o empresas. Defina los deberes y responsabilidades implicados en estos contactos internos y externos. _____	
<b>6. Supervisión Ejercida:</b> ¿su cargo exige supervisión de personas? Si ( ) No ( ). Si la respuesta es Si, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa. _____	
<b>7. Supervisión Recibida:</b> ¿con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior? Frecuentemente ( ), A veces ( ), Raras veces ( ), Nunca ( ).	
<b>8. Decisiones:</b> explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo. _____	
<b>9. Condiciones de Trabajo:</b> describa las condiciones en las que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, condiciones desagradables. _____	
<b>10. Requisitos exigidos por el cargo:</b> indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo. Escolaridad, experiencia, Conocimientos específicos y habilidades. _____	



**Estructura Propuesta para las Medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.**



➤ **Manual de Descripción de Cargos.**

**MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO.**

**NOMBRE DE LA UNIDAD:** Gestión del Talento Humano.

**NOMBRE DEL MANUAL:** Manual de Descripción de Descripción de Cargos  
para las Medianas Empresas Panificadoras de la  
Ciudad de San Miguel.

## ÍNDICE

Introducción.....	149
Descripción del manual.....	150
Objetivos del manual.....	151
Políticas del manual.....	152
Manuales de Descripción de Cargo.....	153

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad es necesario que las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, cuenten con un Manual de Descripción de Cargos, siendo éste un documento fundamental para definir y lograr que se cumpla eficazmente todas sus funciones. Dicho manual incluye la unida organizativa, puesto de trabajo, las dependencias bajo su mando, el objetivo, la función general y las funciones específicas que exige cada cargo.

El manual se realiza con el propósito de establecer las funciones que deben desempeñar cada una de las personas que integrarán la empresa.

## **DESCRIPCIÓN DEL MANUAL.**

Este manual contiene el nombre de la unidad organizativa para identificar el área del cual se hará la descripción de funciones; el puesto de trabajo, la dependencia bajo su mando los objetivos, las funciones específicas y generales, así como también lugar y fecha en el que se elaboró, revisó y autorizó dicho manual.

Los objetivos del manual, es el fin que se pretende alcanzar con la aplicación de dicho manual, y las políticas son lineamientos que delimitan las actividades en el departamento que hará uso del manual.

La descripción de funciones y cargos, se refiere a las funciones detalladas de cada puesto, así como los requisitos académicos, personales y de experiencia laboral del empleado.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS.**

- Facilitar el proceso de aplicación del recurso humano de las medianas empresas panificadoras.
- Servir como herramienta administrativa para facilitar la ejecución de las funciones de los puestos de cada unidad.
- Definir las diferentes funciones, responsabilidades, y requisitos de cada cargo, para que cada empleado este informado de sus deberes.
- Mantener actualizado el perfil del puesto de la unidad de recursos humanos.
- Eliminar la evasión de responsabilidad de los que ejecutan las funciones de la unidad de recursos humanos.

## **POLÍTICAS DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO.**

- El manual de descripción de cargo, será de uso especial para el recurso humano de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel.
- El recurso humano de las medianas empresas panificadoras realizarán las actividades de acuerdo a lo establecido en la descripción del cargo.
- El perfil de los cargos de las medianas empresas panificadoras, se obtendrá de la descripción de cargos para cubrir plazas vacantes.
- Cuando se asignen nuevas responsabilidades a los diferentes cargos estos deberán señalarse por escrito para que se incorporen al manual.
- No podrán trasladarse las responsabilidades de un cargo a otro.

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<b>Unidad Organizativa:</b> Gerencia o Encargado		
<b>Puesto de Trabajo:</b> Gerente		
<b>Dependencia bajo su Mando:</b> Todas las Unidades		
<b>Objetivo:</b> Planificar, Organizar, Dirigir, Integrar y Controlar todas las actividades.		
<b>Función General:</b> Velar por el adecuado funcionamiento de la empresa.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar, dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de objetivos y políticas establecidas en la empresa.</li> <li>• Aprobar las diferentes actividades a realizar.</li> <li>• Reunirse en forma periódica con los encargados de las unidades para evaluar resultados.</li> <li>• Proporcionar al contador externo toda la información necesaria para cumplir las obligaciones sobre contabilidad que exigen las instituciones gubernamentales.</li> </ul>		
<b>Requisitos del Cargo</b>		
<b>Académicos.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado o egresado de la carrera de Lic. en Administración Empresa o carreras a fines.</li> </ul>		
<b>Experiencia.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Características Personales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para manejar personal.</li> <li>• Poseer iniciativa</li> <li>• Buenas Relaciones Interpersonales.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Creativo</li> <li>• Carismático</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>



<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Unidad de Gestión del Talento Humano</p> <p><b>Puesto de Trabajo:</b> Jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano</p> <p><b>Dependencia bajo su Mando:</b> Unidades de Admisión, aplicación, compensación de personas, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.</p>		
<p><b>Objetivo:</b> Implementar los Procesos de la Gestión del Talento Humano con el fin de mejorar la eficiencia del Recurso Humano.</p>		
<p><b>Función General:</b></p> <p>Definir los procedimientos a emplearse en lo admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.</p>		
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el buen funcionamiento de las unidades que están bajo su mando.</li> <li>• Dar a conocer las políticas de la empresa y de la unidad de gestión del talento humano.</li> <li>• Contratar al candidato seleccionado.</li> <li>• Velar por el buen desempeño de las funciones de cada cargo.</li> <li>• Ayudar a solucionar conflictos laborales.</li> <li>• Autorizar los procedimientos a seguir en cada proceso.</li> <li>• Supervisa los procedimientos que se emplean en cada proceso.</li> <li>• Supervisa el registro de personal para su utilización oportuna.</li> </ul>		
<p><b>Requisitos del Cargo</b></p> <p><b>Académicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. en Administración de Empresas</li> </ul> <p><b>Experiencia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber trabajado en puestos similares durante dos años.</li> <li>• Conocimiento de Leyes Laborales actuales.</li> </ul>		

**Características Personales:**

- Capacidad de dirección y liderazgo
- Capacidad para tomar decisiones
- Buenas Relaciones Interpersonales
- Habilidades de expresión
- Capacidad para delegar responsabilidades
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Ser proactivo

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Unidad de Gestión del Talento Humano</p> <p><b>Puesto de Trabajo:</b> Encargado de realizar la admisión, aplicación y compensación de personas.</p> <p><b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna</p>		
<p><b>Objetivo:</b> Aplicar técnicas para reclutar y seleccionar personal idóneo, así como diseñar las actividades a realizar, además es necesario definir procesos para incentivar y recompensara los empleados,</p>		
<p><b>Función General:</b></p> <p>Ayudar a la unidad de gestión del talento humano en lo referente a la admisión, aplicación y compensación de personas.</p>		
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa el reclutamiento y selección de personal cumpliendo con el procedimiento establecido.</li> <li>• Diseñar formularios de personal tales como: requerimiento de personal, solicitud de empleo, etc.</li> <li>• Diseña las técnicas de reclutamiento a emplear.</li> <li>• Realiza y elabora entrevista preliminar y de selección.</li> <li>• Analiza resultados para elegir los candidatos más idóneos.</li> <li>• Elabora el manual de descripción de los cargos de la empresa.</li> <li>• Propone a los candidatos más idóneos para llenar las plazas vacantes.</li> <li>• Dar seguimiento al proceso de contratación del personal.</li> <li>• Definir el método de recolección de datos sobre los cargos.</li> <li>• Realizar todas las actividades relacionadas al diseño de cargos</li> <li>• Programar, dirigir y supervisar las evaluaciones del desempeño dirigido al personal.</li> <li>• Elaborar planillas de pagos.</li> <li>• Diseñar el paquete de beneficios y servicios</li> <li>• Verificar que se les brinde las prestaciones a los empleados.</li> <li>• Dar seguimiento al cumplimiento de los beneficios que se ofrecen a los empleados.</li> </ul>		

- Diseñar programas de incentivos.
- Velar por el cumplimiento de los programas de incentivo dirigidos a los empleados.

**Requisitos del Cargo**

**Académicos.**

- Estudiante de 5° año o egresado de la carrera de Lic. en Administración Empresa o carreras a fines.

**Experiencia.**

- Un año en administrador de personal (no indispensable)
- Conocimiento de programas de reclutamiento y selección.

**Características Personales:**

- Habilidad para relacionarse con el público.
- Habilidad para manejar personal.
- Habilidad para expresarse en forma verbal y escrita.
- Ser proactivo
- Buenos modales y respetuoso.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	Pág: De:
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Unidad de Gestión del Talento Humano</p> <p><b>Puesto de Trabajo:</b> Encargado de realizar desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.</p> <p><b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna</p>		
<p><b>Objetivo:</b> Diseñar programas de capacitación y desarrollo de personas, estableciendo programas de higiene y seguridad laboral, así como implementar las herramientas administrativas para llevar acabo la realización de un banco de datos.</p>		
<p><b>Función General:</b> Elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal y utilizar las herramientas administrativas para satisfacerlas. Mantener un monitoreo constante del personal y verificar labores de los empleados.</p>		
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar herramientas administrativas para determinar las necesidades de capacitación en todas las áreas de la empresa.</li> <li>• Diseñar programas de capacitación.</li> <li>• Llevar un control de los empleados que asisten a las capacitaciones.</li> <li>• Monitorear el desempeño de los empleados que han asistido a la capacitación.</li> <li>• Ofrecer a los empleados equipos y herramientas de trabajo en buen estado.</li> <li>• Supervisar el uso adecuado de la maquinaria y equipo.</li> <li>• Crear un ambiente laboral adecuado en donde los empleados se sientan seguros a la hora de realizar sus actividades.</li> <li>• Dar a conocer a los empleados los lineamientos establecidos por la empresa en cuanto a la disciplina.</li> <li>• Mantener una buena relación entre jefe y empleado y viceversa.</li> <li>• Establecer los lineamientos necesarios para realizar un registro de personal adecuado.</li> <li>• Actualizar el banco de datos de Recursos Humanos.</li> <li>• Supervisar que se realice de manera adecuada el registro de personal</li> </ul>		

**Requisitos del Cargo****Académicos.**

- Estudiante de 5° año o egresado de la carrera de Lic. en Administración Empresa o carreras a fines.

**Experiencia.**

- Un año en puestos similares ( no indispensable)

**Características Personales:**

- Habilidad para manejar personal.
- Capacidad de dirección y liderazgo
- Capacidad para tomar decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Excelente presentación.
- Poseer iniciativa.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

**Elaborado por:****Revisado por:****Autorizado por:**

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Área Producción  <b>Puesto de Trabajo:</b> Jefe de Producción  <b>Dependencia bajo su Mando:</b> panificador de pan francés, pan dulce, hornero, oficios varios</p>		
<b>Objetivo:</b> Diseñar y supervisar procesos para producir pan de calidad.		
<b>Función General:</b> Programación y dirección de la producción de la empresa.		
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la limpieza y el mantenimiento de la maquinaria, y velar porque se establezca el mantenimiento preventivo.</li> <li>• Supervisar el uso adecuado de la materia prima equipo y herramientas.</li> <li>• Asignar tareas y supervisar el trabajo ejecutado por sus subordinados.</li> <li>• Llevar el control diario del proceso de producción y usos de maquinaria a efecto de eliminar el tiempo ocioso.</li> <li>• Realizar pruebas y muestras de nuevos productos.</li> </ul>		
<p><b>Requisitos del Cargo.</b></p> <p><b>Académicos:</b> Técnico en Ingeniería Industrial.</p> <p><b>Experiencia:</b> Haber trabajado en proceso de la industria panificadora.</p>		
<p><b>Características Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• habilidad para dirigir personal.</li> <li>• Aptitudes para labores panificadoras.</li> <li>• Capacidad creativa.</li> <li>• Habilidad y conocimientos en el uso de la maquinaria y equipo de producción</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<b>Unidad Organizativa:</b> Área de Producción.		
<b>Puesto de Trabajo:</b> Panificador pan dulce.		
<b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna		
<b>Objetivo:</b> Elaborar y diseñar diferentes tipos de pan dulce.		
<b>Función General:</b> Encargado de la elaboración y diseño del pan dulce y todo lo relacionado con esta actividad, desde de la preparación de la harina hasta colocarlo en los moldes para su posterior coción.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar la masa es decir combinar las materias primas para elaborar la pasta.</li> <li>• El elaborar producto artesanal, semitas alta y pacha, torta de yema, pan blanco, y otros.</li> <li>• Llevar anotado la cantidad de producto elaborado.</li> <li>• Estar pendiente de los efectos de la levadura en los productos.</li> <li>• Lavar la máquina y utensilios utilizados en la producción.</li> </ul>		
<b>Requisitos del Cargo.</b>		
<b>Académicos:</b> No indispensable.		
<b>Experiencia:</b> Mínimo un año en elaboración de pan.		
<b>Características Personales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad y creatividad en la elaboración de este tipo de productos.</li> <li>• Capacidad creativa.</li> <li>• Conocimientos en el uso de la maquinaria y equipo de producción</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>



<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Área de Producción.  <b>Puesto de Trabajo:</b> Panificador pan francés.  <b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguno.</p>		
<b>Objetivo:</b> Elaborar y diseñar diferentes tipos de pan francés.		
<b>Función General:</b> Encargado de la elaboración del pan francés en las cantidades que se requieren para cubrir la demanda manteniendo la eficiencia y calidad en la elaboración de pan.		
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar control de la producción general del producto.</li> <li>• Preparar adecuadamente la materia prima para elaborar el producto.</li> <li>• Verificar la higiene de la maquinaria de pan francés y del área de trabajo.</li> <li>• Colaborar con la labores de mantenimiento preventivo de las máquinas.</li> <li>• Lavar la máquina y utensilios utilizados en la producción</li> </ul>		
<p><b>Requisitos del Cargo.</b></p> <p><b>Académicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No indispensable</li> </ul> <p><b>Experiencia.</b></p> <p>Mínimo un año en puesto similar</p>		
<p><b>Características Personales:</b></p> <p>Habilidad y creatividad en la elaboración de este tipo de producto.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<b>Unidad Organizativa:</b> Área de Producción.		
<b>Puesto de Trabajo:</b> Hornero		
<b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna		
<b>Objetivo:</b> Contribuir a la producción por medio del horneado del pan.		
<b>Función General:</b> Hornear diferentes clases de producto, a diferentes temperaturas: pan francés, pan dulce.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el producto cerca del horno.</li> <li>• Anotar entrada del producto al horno, detallando clase de producto, hora, temperatura.</li> <li>• Esperar periodo de cocimiento.</li> <li>• Transportar el producto cocido para que sea decorado.</li> <li>• Colaborar en la reparación de hornos cada vez que lo los mecánicos.</li> <li>• Limpiar los hornos periódicamente.</li> </ul>		
<b>Requisitos del Cargo.</b>		
<b>Académicos.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No indispensable</li> </ul>		
<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año de trabajo como hornero.</li> </ul>		
<b>Características Personales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad y destreza para el manejo de este tipo de maquina.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
Manual de Descripción de Cargos.		
<b>Unidad Organizativa:</b> Área de Producción.		
<b>Puesto de Trabajo:</b> Oficios Varios		
<b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna		
<b>Objetivo:</b> Realizar actividades para mantener la higiene en la empresa.		
<b>Función General:</b> Ejecutar labores de mantenimiento de la higiene de la empresa, considerando además el aseo de todos los utensilios que se utilizan para la producción y venta del pan.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el equipo de limpieza.</li> <li>• Lavar baldes, utensilios de comida y utensilios de producción.</li> <li>• Limpieza de servicios sanitarios de la empresa.</li> <li>• Lavar toallas de horneros.</li> <li>• Colaborar en los diferentes procesos de producción cuando el jefe lo requiera.</li> </ul>		
<b>Requisitos del Cargo</b>		
<b>Académicos.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No indispensable</li> </ul>		
<b>Experiencia.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se requiere experiencia.</li> </ul>		
<b>Características Personales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para seguir instrucciones.</li> <li>• Ser discreto.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<p><b>Unidad Organizativa:</b> Área de Ventas  <b>Puesto de Trabajo:</b> Jefe de ventas.  <b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ruterero</p>		
<p><b>Objetivo:</b> Contribuir a que la empresa sea eficiente para vender sus productos, a través de estrategias de comercialización.</p>		
<p><b>Función General:</b> Labores propias de ejecución de planes y programas de venta, a través de las unidades a su cargo.</p>		
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir pedidos diarios de rutereros.</li> <li>• Entregar pedidos al jefe de producción.</li> <li>• Supervisar la zona de ventas que los rutereros atienden.</li> <li>• Orientar los rutereros en organización de rutas y zonificación.</li> <li>• Visitar clientes y otras personas con el fin de incrementar las ventas de la empresa.</li> <li>• Promover la comercialización de los productos.</li> <li>• Establecer y supervisar cumplimientos de metas de venta.</li> <li>• Dar seguimiento rutas de ventas implantadas.</li> </ul>		
<p><b>Requisitos del Cargo.</b></p> <p><b>Académicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Comercialización.</li> </ul> <p><b>Experiencia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años en dirección de personal.</li> </ul>		
<p><b>Características Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión.</li> <li>• Habilidad para relacionarse con el público.</li> <li>• Habilidad para manejar personal.</li> </ul>		

- Capacidad creativa.
- Capacidad de dirección y liderazgo
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad para delegar responsabilidades
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<b>Unidad Organizativa:</b> Área de Ventas		
<b>Puesto de Trabajo:</b> Ruterero.		
<b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna		
<b>Objetivo:</b> Distribuir el producto terminado.		
<b>Función General:</b> Consiste en distribuir el producto en la zona previamente establecida para la venta.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar su vehículo, agua, aceite, llantas, etc.</li> <li>• Recibir y revisar el producto de acuerdo a lo solicitado.</li> <li>• Suplir que producto a tiendas o zonas de ventas establecidas.</li> <li>• Informar al jefe sobre los problemas que se den en el desempeño de sus funciones.</li> <li>• Mantener limpio el vehículo y los utensilios utilizados para guardar el producto.</li> </ul>		
<b>Requisitos del Cargo.</b>		
<b>Académicos.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación Básica</li> </ul>		
<b>Experiencia.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de un año como ruterero-vendedor</li> </ul>		
<b>Características Personales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para relacionarse con el público.</li> <li>• Habilidad para el manejo de vehículos automotores.</li> <li>• Habilidad para realizar cuentas numéricas.</li> <li>• Facilidad de expresión.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

<b>LOGO</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>Pág:</b> <b>De:</b>
<b>Manual de Descripción de Cargos.</b>		
<b>Unidad Organizativa:</b> Área de Ventas		
<b>Puesto de Trabajo:</b> Vendedor.		
<b>Dependencia bajo su Mando:</b> Ninguna		
<b>Objetivo:</b> Brindar una mejor atención al cliente.		
<b>Función General:</b> Atender las actividades relacionadas con la venta y atención a los clientes.		
<b>Funciones Específicas:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar labores de limpieza en vitrinas estantes y piso.</li> <li>• Ordenar el producto.</li> <li>• Atender a la clientela que solicita comprar el producto.</li> </ul>		
<b>Requisitos del Cargo.</b>		
<b>Académicos.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación Básica</li> </ul>		
<b>Experiencia.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es indispensable.</li> </ul>		
<b>Características Personales:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para atender el público.</li> <li>• Habilidad para realizar cuentas numéricas.</li> <li>• Facilidad de expresión.</li> <li>• Ser proactivo.</li> <li>• Poseer iniciativa.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

### **6.7.2. Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la Gestión del Talento Humano; su propósito es proporcionar una descripción precisa del desempeño del personal de la empresa.

#### **➤ Por que se debe Evaluar el Desempeño.**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. La empresa también debe saber como se desempeñan las personas en las actividades que realizan, para tener una idea de sus potencialidades. Existen dos razones principales por las que se evalúa el desempeño del personal. En primer lugar las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salarios, en segundo lugar, la evaluación permite al jefe inmediato y al empleado desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra, y para fortalecer aquello que se hace en forma correcta.

#### **➤ Quien debe realizar la Evaluación del Desempeño.**

Por lo general las evaluaciones del desempeño las realiza el jefe inmediato debido a que este es el que responde por cualquier comportamiento en el desempeño del empleado.

En las medianas empresas panificadoras el jefe de la Unidad de Gestión del Talento Humano delegará la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño al encargado del proceso de admisión, aplicación y compensación de personas con el apoyo de las otras unidades de Gestión del Talento Humano.

La evaluación del desempeño en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de Miguel, se llevará a cabo utilizando el método Escalas Gráficas. Se eligió este método porque se facilita el diseño del instrumento a utilizar para realizar la evaluación, además es simple y fácil de comprenderlo y utilizarlo, y permite realizar la comparación de los resultados entre varios empleados y finalmente proporciona la retroalimentación de datos



al evaluado. A continuación se presenta el proceso a seguir para la ejecución de la evaluación del desempeño.

### **6.7.2.1. Pasos a emplear en la ejecución de la Evaluación del Desempeño.**

#### **1. Definición de los Criterios a Evaluar.**

En ésta fase del proceso de evaluación se define los aspectos o criterios que son necesarios e importantes evaluar en los empleados de las empresas.

Los aspectos que las medianas empresas panificadoras deberán evaluar son:

Responsabilidad: Puntualidad y asistencia.

Capacidad: Educación formal e informal.

Relaciones interpersonales: Compañerismo y cooperación.

Rendimiento: Cumplimiento de metas, cantidad y calidad de trabajo.

#### **2. Definir Rango, Puntuación y Resultados.**

Para obtener el puntaje acumulado de la evaluación debe sumarse el resultado de cada factor seleccionado y anotarse el total de puntos, ubicándolo dentro del rango que determinará la calificación del evaluado según lo siguiente.

Rango	Puntuación	Resultado
De 51 a 60	9 a 10	Excelente
De 41 a 50	8 a 7	Muy bueno
De 31 a 40	5 a 6	Bueno
De 21 a 30	4 a 3	Necesita mejorar
De 11 a 20	2 a 1	Insatisfactorio
De 10 a 10	0 a 1	Sin puntuación

### 3. Establecer el Formato de Evaluación del Desempeño.

La finalidad de la siguiente evaluación consiste en identificar aquellas áreas en las cuales se ve la necesidad de reforzar a los empleados para obtener un mejor desempeño en las actividades que ejecuta en la empresa, así como también reconocer el esfuerzo de los empleados más sobresalientes. Este es importante mencionar que la información recopilada deberá considerarse como confidencial.

El formato que se empleará para evaluar el desempeño es el siguiente:

<b>LOGO DE LA EMPRESA.</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA. UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</b>
<b>TES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.</b>	
<p><b>I. Información General.</b>  Nombre del Empleado: _____  Cargo: _____ Unidad _____  No. de Expediente _____</p> <p><b>Motivo para Evaluar: Marque con una x el criterio que considere conveniente.</b>  Anual _____ Ascenso _____ Desempeño o Insatisfacción _____ Mérito _____  Fin de Periodo de Prueba _____ Otro _____  Fecha de Ingreso _____ Fecha de Evaluación: _____  Fecha de la Última Evaluación _____ Fecha de la Evaluación _____</p> <p><b>Instrucciones:</b>  Evalúe cuidadosamente el desempeño del empleado en el cargo en relación con los requerimientos actuales. Marque con una x el cuadro correspondiente en cada aspecto a evaluar.</p> <p><b>Definiciones de la Escala de Puntuaciones.</b>  E: Exelente.                      M: Muy bueno.                      B: Bueno.  N: Necesita mejorar.            I: Insatisfactorio.                      S: Sin Puntuación.</p>	

	CRITERIO	ASPECTOS ESPECÍFICOS	ESCALA						PUNTUACIÓN
			E	M	B	N	I	S	
1	Responsabilidad	<b>I. Iniciativa</b>							
		Falta de Iniciativa.							
		Realiza solo el Trabajo que se le Asigna.							
		Comúnmente Realiza Trabajos por Iniciativa Propia							
		Pocas Veces Realiza Trabajos no Encomendados							
		Siempre Pone en Práctica su Iniciativa.							
		<b>II Disciplina</b>							
		Constantemente Quebranta el Reglamento Interno							
		Recibe Llamadas de Atención.							
		Su Comportamiento es Aceptable.							
2	Responsabilidad	<b>I Asistencia y Puntualidad.</b>							
		No Cumple con los Horarios de Trabajo.							
		Frecuentemente Llega Tarde o no Asiste.							
		Su Horario y Asistencia Están Dentro de lo Normal.							
		Es Puntual y no Falta.							
3	Capacidad	<b>I Evaluación Formal y Conocimiento.</b>							
		No Posee la Adecuada para el Puesto.							
		Poco Adecuada al Puesto.							
		Es Bastante Adecuada al Puesto.							
		Perfectamente Adecuada al Puesto.							
		Satisfactoriamente Adecuada al Puesto.							

4	<b>Relaciones laborales</b>	I Compañerismo.							
		Desagradable Trato con El Resto de Compañeros.							
		Ocasionalmente el Trato con los Demás Genera Conflicto.							
		Mantiene Relaciones Estables con los Demás.							
		Las Relaciones son Mejores que lo Normal.							
		Manifiesta Excelentes Relaciones.							
5	<b>Rendimiento</b>	I. Metas Calidad y Cantidad de Trabajo							
		No Cumple con lo Asignado, Presenta Deficiencia.							
		Rara Vez Cumple por los Errores que le Generan Atraso.							
		Cumple Regularmente, su Trabajo esta al Día es Aceptable.							
		Casi Siempre Cumple Metas por Encima de sus Rendimientos Promedios.							
		Siempre Cumple Metas, su Rendimiento es Alto.							

**III Resultados de la Evaluación(para uso exclusivo de la empresa)**

**Observación o Recomendación:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Puntaje Obtenido** \_\_\_\_\_

**Resultado** \_\_\_\_\_

**F.** \_\_\_\_\_

**F.** \_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato.**

**Empleado Evaluado.**

## **6.8. PROCESO DE COMPENSACION DE PERSONAS**

### **6.8.1. Prestaciones y Beneficios.**

#### **6.8.1.1. Prestaciones.**

Prestaciones: Constituyen una forma indirecta de compensaciones que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida del empleado. En otras palabras son aquéllos elementos que en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o especie y quienes van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

Se ha determinado considerar como prestaciones para las medianas empresas panificadoras los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, asignando la siguiente clasificación; está clasificación está amparada con artículos del código de trabajo.

1. Seguro Colectivo de Vida: todos los empleados de la organización deberán estar protegidos por un seguro de vida laboral, el cuál será pagado a la compañía que presta los servicios, en un 100% por la empresa. (Según los art. 360 y 361 capitulo IV del código de trabajo.)

2. Seguro Social (ISSS): derecho que tendrá el personal de las medianas empresas panificadoras de gozar de los beneficios que brinda Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

3. Prestaciones por Maternidad: una trabajadora que lacta a su hijo, tendrá derecho a una interrupción del trabajo hasta de una hora diaria. (Capitulo II. Art.309- 311)

4. Beneficios Médico-Hospitalario: este beneficio cubrirá al empleado y tres representantes de su núcleo familiar. (Capitulo III. Art. 333)

5. Prestaciones por enfermedades: considerando que el ISSS en concepto de pago por incapacidad cubre solamente 75% del salario, la organización deberán pagar la parte no cubierta al empleado. (Capitulo I. Art. 307)

### **6.8.1.2. Beneficios Sociales.**

Los beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de productividad. Los beneficios sociales suelen abarcar, los beneficios establecidos por la ley (seguro, aguinaldos, vacaciones).

A continuación se presenta un plan de beneficios sociales propuesto para las medianas Empresas Panificadoras de la Ciudad de San Miguel.

1. Beneficios Asistenciales. Estos buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, así como también en otros aspectos.

- Asistencia Financiera: consistirá en mantener una política que permita asistir financieramente a los empleados.
  - Préstamos. Se realizará tomando en cuenta el salario devengado por el empleado. Y se otorgará cuando al empleado le surja alguna eventualidad que requiera de ayuda financiera.
- Asistencia educacional. Consistirá en asistir a los empleados en el ámbito educacional. Se proporcionarán capacitaciones que ayuden a la formación profesional del empleado y de esta manera contribuirá a un mejor desempeño de las actividades que realiza en la empresa.

2. Beneficios Recreativos. Estos buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental.

a) Áreas de Descanso.

En necesario que se designe dentro de las instalaciones de la panadería un lugar donde los empleados en los intervalos de trabajo (hora de almuerzo) puedan descansar cómodamente.

#### b) Música Ambiental

La empresa debe programar música en intervalos de trabajo para contribuir a combatir el estrés de los empleados, para ello es necesario que el encargado de la admisión, aplicación, compensación realice una programación de música adecuada, no estridente para no hacer perder la concentración de los empleados en sus actividades.

#### c) Actividades Deportivas.

Una o dos veces al año se deberá organizar actividades deportivas, ya sea entre las diferentes unidades o mediante invitación a otras panaderías.

#### d) Celebración de Cumpleaños.

Para crear un ambiente de trabajo agradable el encargado de la admisión, aplicación y compensación como iniciativa propia deberá tener presente la fecha de cumpleaños de todos los empleados de la empresa. Es decir deberá realizar una calendarización para realizar pequeñas celebraciones.

#### e) Excursiones Eco-turísticas.

Para reforzar las relaciones laborales en la panadería y que los empleados de las diferentes unidades (administrativas y operativas), se conozcan entre sí, se deberá programar viajes, excursiones y turismos en período de vacaciones que les permita compartir otras experiencias no laborales.

### 3. Beneficios Supletorios.

Estos buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar la calidad de vida.

El beneficio supletorio que se otorgará a los empleados en las panaderías es:

- Transporte. Cuando por asuntos de trabajo y personales el empleado se desplace a diferentes zonas, la empresa puede facilitar su traslado.

### 6.8.2. Programa de Incentivos.

Los programas de incentivos están orientados a ofrecer estímulos a los empleados con el fin de elevar la producción y mejorar su desempeño; es decir que es como la remuneración pagada al empleado una vez que haya alcanzado los objetivos establecidos por la empresa.

A continuación se proponen diferentes incentivos para que los empleados de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San miguel con el fin de que se sientan motivados para que realicen un buen desempeño de sus labores.

- Crear las condiciones para que existan horarios móviles y flexibles para los empleados.
- Que el gerente se reúna con sus empleados por lo menos dos veces al año para agradecerles y reconocer sus esfuerzos como una forma de incentivarlos y así obtener un buen desempeño.
- Proporcionar reconocimiento individual o colectivo según se estime conveniente por medio de: diplomas, tarjetas de felicitaciones etc.
- Los empleados podrán participar en la toma de decisiones mediante la expresión de su opinión personal sobre alguna situación relacionada al trabajo.
- Promover y fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonal proporcionando celebración en fechas importantes a los empleados motivándolos en forma general entre los cuales están :
  - Cumpleaños del mes.
  - Día de la amistad.
  - Día de la madre.
  - Día del padre.
  - Navidad.
- Proporcionar canastas navideñas de fin de año.
- Hacer excursiones con personal por lo menos dos veces al año.
- A los empleados que tengan hijos se les proporcionará útiles escolares.
- Que se establezca el empleado del mes y a dicho empleado se le dé un día de descanso remunerado.



- Que durante el año se evalúe el desempeño de los empleados, y el que obtenga mayor calificación se le otorgue un paquete vacacional.
- Entre cumpleaños del mes hacer rifas de enseres para el hogar o regalo sorpresa.

### 6.8.2.1. Test de Motivación Personal.

Los test de motivación personal permiten medir el grado de motivación y satisfacción de los empleados, además permite conocer que tan satisfechos se sienten los empleados con las actividades que ejecutan; el cual por lo menos se debe realizar cada tres meses para determinar qué tan motivados están para realizar sus tareas.

#### 6.8.2.1.1. Herramientas a Emplear en el Programa de Incentivos.

#### Test de Motivación.

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA PANIFICADORA.</b> <b>Unidad de Gestión del Talento Humano.</b>
<b>Test de Motivación Personal</b>	
<p><b>I-Aspecto generales.</b></p> <p>Nombre del empleado: _____</p> <p>Unidad que pertenece: _____</p> <p>Cargo:- _____ fecha: _____</p> <p>Indicación: encierre en un círculo con lo que más este de acuerdo con la forma en que usted se desenvuelve en su cargo, así considere sus respuestas en contexto de su trabajo, vida actual o de sus experiencias.</p> <p><b>Definición de la escala de puntuación.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absolutamente en desacuerdo.</li> <li>2. muy desacuerdo.</li> <li>3. Más o menos de acuerdo.</li> <li>4. Muy acuerdo.</li> <li>5. Absolutamente de acuerdo.</li> </ol>	

<b>II. Aspectos específicos.</b>					
<b>Criterios</b>	<b>Escala</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Trato con ahínco de superar mi desempeño basado en el trabajo.					
2. Disfruto en compartir y ganar.					
3. A menudo hablé con los que me rodean acerca de asuntos laborales.					
4. Disfruto un reto difícil.					
5. Disfruto estar a cargo.					
6. Quiero agradar a los demás.					
7. Quiero saber como voy progresando mientras hago las tareas.					
8. Confrontó a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.					
9. Tiendo a construir relaciones estrechas con los compañeros de trabajo.					
10. Disfruto establecer y lograr metas realistas.					
11. Gozo de influenciar a otras personas para que sigan mi camino.					
12. Me gusta pertenecer á grupos y organizaciones.					
13. Me agrada la satisfacción de determinar una tarea difícil.					
14. Con frecuencia trabajo para tener más control sobre los cimientos alrededor					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					

**INTERPRETACION:**

Para determinar sus necesidades dominantes y que lo motiva coloque la calificación que dio a cada proposición al lado del número correspondiente. Sume el total de cada columna. La suma en cada columna será entre 5 y 25.

<b>Logró</b>	<b>Poder</b>	<b>afiliación</b>
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
<b>Total</b> _____	<b>Total</b> _____	<b>Total</b> _____

## **6.9. PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.**

### **6.9.1. Capacitación y Entrenamiento.**

La capacitación: es un conjunto de actividades que se realizan con el fin de proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes, que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y de la organización. La capacitación es brindada al personal administrativo de una empresa.

Entrenamiento: es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades para alcanzar los objetivos definidos. El entrenamiento es impartido al personal operativo de la empresa.

A través de la capacitación y el entrenamiento se pretende lograr que el personal cuente con las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las tareas asignadas con un nivel de rendimiento óptimo.

A continuación se muestra el procedimiento a seguir por las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, para realizar el entrenamiento y la capacitación del personal:

**6.9.1.1. Procedimiento para el Entrenamiento y la Capacitación del Personal.**

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA		Pág: De:
RESPONSABLE	PASO No.	DESCRIPCION	
Encargado de Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Personas.	01	Solicita al encargado de las diferentes Unidades que detecte las necesidades de Capacitación del personal.	
Encargados de Unidades	02	Identifica las necesidades de capacitación de su personal y las envía al encargado del Desarrollo, mantenimiento y monitoreo de Personas.	
Encargado de Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Personas.	03  04  05	<p>Recibe las necesidades de capacitación de cada unidad y elabora el programa de capacitación</p> <p>Planifica la capacitación identificando el lugar, tiempo de duración y numero de participantes.</p> <p>Presenta el programa de la capacitación al Jefe de Gestión del Talento Humano para su aprobación.</p>	
Jefe de Gestión del Talento Humano	06  07  08	<p>Recibe, revisa el programa de capacitación y verifica los eventos a realizar.</p> <p>Solicita cotizaciones de las empresas encargadas de capacitar personal.</p> <p>Prepara presupuesto de gastos para la capacitación y lo envía al gerente para su autorización anexando el programa de</p>	

		capacitación.
<b>Gerente</b>	09	Recibe el programa de capacitación si lo aprueba lo envía al Jefe de Gestión del Talento Humano para que se ejecute la capacitación.
<b>Jefe de Gestión del Talento Humano</b>	10	Recibe la autorización y coordina con empresa capacitadora o con personal idóneo para la ejecución del evento, preparando material, equipo audiovisual, papelería, etc.
	11	Autoriza al encargado del Desarrollo, mantenimiento y Monitoreo de Personas para que ejecute el programa de capacitación.
<b>Encargado de Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Personas.</b>	12	Comunica a empleados a capacitar.
	13	Efectúa el control de Asistencia a la capacitación.
	14	Ejecuta el programa de capacitación con la empresa capacitadora.
	15	Cuando finalizan las capacitaciones realiza informes y los agrega al expediente del personal
<b>Elaboró:</b> _____		<b>Procesó:</b> _____
<b>Fecha:</b> _____		<b>Aprobó:</b> _____
		<b>Fecha:</b> _____

### 6.9.2. Programas de Capacitación.

Los programas de capacitación en las medianas empresas panificadoras, serán brindados a los encargados de los procesos de la Gestión del Talento Humano y a los jefes de unidades, estos serán impartidos por un instructor de una empresa capacitadora y se incurrirá en un costo de \$ 100.00 por cada seminario desarrollado, el lugar donde se

desarrollará la capacitación dependerá de cada una de las empresas dependiendo su capacidad económica.

Los programas de capacitación se desarrollaran a través de seminarios dirigidos a:

- La Unidad de Gestión del Talento Humano
- A los Jefes de Unidades

➤ **Unidad de Gestión del Talento Humano.**

SEMINARIO: LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	NUMERO DE PARTICIPANTES: DURACION: 16 horas ( 2 días) 8:00 am – 4:00 pm
FECHA DE EJECUCION:	COSTO: \$100.00
<p>Objetivo: Reforzar los conocimientos de los empleados sobre los aspectos generales de la gestión del talento humano y su aplicación.</p>	<p><u>CONTENIDO:</u> Admisión de Personas. Reclutamiento de Personas Selección de Personas Aplicación de Personas Diseño de Cargos Evaluación del Desempeño Compensación de Personas Remuneración e Incentivos Beneficios y Servicios Desarrollo de Personas Entrenamiento Mantenimiento de Personas Relaciones con los empleados Higiene y Seguridad Monitoreo de Personas Banco de Datos.</p>
Instructor: Lic. en Administración de Empresas, con experiencia en el área.	

➤ JEFES DE UNIDADES

SEMINARIO: LIDERAZGO	NUMERO DE PARTICIPANTES: DURACION: 4 Horas 8:00 am- 12:00 m.d
FECHA DE EJECUCION:	COSTO: \$100
Objetivo: Proporcionar Técnicas modernas de liderazgo para lograr la participación efectiva de los empleados para el logro de metas organizacionales	<u>CONTENIDO:</u> Tipos de Líder La Conducta del Líder Efectivo Autoconocimiento y Liderazgo Lecciones de Liderazgo en el Siglo XXI Liderazgo en Grupos
Instructor: Lic. en Administración o Lic. en Psicología de Empresas con experiencia en el área.	

SEMINARIO: RELACIONES LABORALES CON LOS EMPLEADOS	NUMERO DE PARTICIPANTES: DURACION: 4 Horas 1:00 pm- 5:00 pm
FECHA DE EJECUCION:	COSTO: \$100
Objetivo: Aplicar los conceptos fundamentales de las Relaciones con los empleados para promover un ambiente laboral, condiciones de convivencia y comunicación adecuada.	<u>CONTENIDO:</u> Que son las Relaciones Laborales con El Recurso Humano La Importancia de las Relaciones Laborales con El Recurso Humano Desarrollando una Comunicación Efectiva Principios Básicos de las Relaciones con El Recurso Humano: Conocerse, Integrarse y Apreciarse.
Instructor: Lic. en Administración de Empresas con experiencia en el área.	

### 6.9.3. Programas de Entrenamiento.

Para desarrollar los programas de entrenamiento en las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, será necesario que el encargado del desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas lleve a cabo las cuatro etapas del entrenamiento de la siguiente forma:

1. **Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento:** En esta etapa se deberá determinar las carencias de preparación y de conocimientos que interfieren en el desempeño de los empleados y que se pretenden corregir mediante el entrenamiento. Para determinar las necesidades de entrenamiento el encargado del desarrollo de personas deberá evaluar en los empleados de la unidad de producción la forma de ejecutar sus tareas en el proceso productivo de la empresa, observando la aplicación de sus conocimientos; y para la unidad de ventas deberá evaluar sus comportamientos y actitudes, logrando así localizar los aspectos a mejorar en cada empleado.

Las necesidades de entrenamiento que tienen los empleados operativos son:

- Aplicación de nuevos métodos de panificación.
- Desarrollo de habilidades en servicio y atención al cliente.
- Administración por valores.

2. **Diseño del programa de entrenamiento:** Una vez localizadas las necesidades de entrenamiento se definirá los aspectos que se deberán corregir a través del entrenamiento, para lo cual será necesario definir la persona encargada del entrenamiento, cómo se deberá entrenar, en qué entrenar, donde, cuando y para qué entrenar.

La persona encargada de desarrollar el entrenamiento será un instructor; el método mediante el cual se desarrollará el entrenamiento, será mediante el entrenamiento en el cargo debido a que este permite suministrar información, conocimientos y experiencia



relacionada con el cargo; los aspectos a entrenar será el la aplicación de nuevos métodos de panificación para los empleados del área de producción, y para los empleados del área de venta será en el desarrollo de habilidades en servicio y atención al cliente y en la administración por valores; el lugar donde se desarrollará el entrenamiento será dentro de la empresa en cada una de las áreas a entrenar, el horario de entrenamiento dependerá de cada empresa.

**3. Implementación:** Consistirá en la ejecución del programa de entrenamiento.

**4. Evaluación:** Se deberá verificar los resultados del entrenamiento lo cual será responsabilidad del encargado de desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

**Desarrollo del Programa de Entrenamiento:**

➤ UNIDAD DE PRODUCCION

ENTRENAMIENTO SOBRE LA APLICACIÓN DE NUEVOS MÉTODOS DE PANIFICACIÓN.	NUMERO DE PARTICIPANTES: DURACION: 8 Horas
FECHA DE EJECUCION:	COSTO: \$100.00
Objetivo: Proporcionar nuevas técnicas y métodos que contribuyan a mejorar la producción.	<u>CONTENIDO:</u> Ejecución de los métodos de panificación y nuevas formas para mejorar la eficiencia. Técnicas de Trabajo en Equipo para Incrementar la Producción.
Instructor: Ing. Industrial.	

➤ UNIDAD DE VENTAS

ENTRENAMIENTO EN SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	NUMERO DE PARTICIPANTES: DURACION: 4 Horas
FECHA DE EJECUCION:	COSTO: \$ 100.00
Objetivo: Preparar a los empleados para que brinden una excelente atención al cliente satisfaciendo las necesidades de estos.	<u>CONTENIDO:</u> Técnicas de satisfacción del Cliente Formas de tratar al Cliente
Instructor: Lic. en Administración de Empresas, o Lic. en Psicología con experiencia en el área.	

ENTRENAMIENTO EN ADMINISTRACION POR VALORES	NUMERO DE PARTICIPANTES: DURACION: 4 Horas
FECHA DE EJECUCION:	COSTO: \$100.00
Objetivo: Impulsar el uso de los valores para una mejor Atención al Cliente en las empresas.	<u>CONTENIDO:</u> Métodos para la práctica de valores Guía de valores fundamentales en la atención al cliente.
Instructor: Lic. en Administración de Empresas o Lic. en Psicología con experiencia en el área	

**6.9.3.1. Herramientas a Emplear en Programas de Capacitación y Entrenamiento.**

➤ **Control de Capacitaciones y entrenamiento.**

A través de este instrumento se tendrá un control del entrenamiento y las capacitaciones que se impartan, este control se llevará en forma individual para cada empleado, el cual detallará datos referentes a la fecha en que se realizó el entrenamiento y la capacitación, el lugar donde se llevó a cabo y otros aspectos básicos. Se archivará en la base de datos del personal.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
<b>CONTROL DE CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO</b>	
	Formato No. _____
	Código: _____
<b>Nombre del Empleado:</b> _____	
<b>Unidad:</b> _____	
<b>Cargo:</b> _____	
<b>Institución que Impartió la Capacitación o Entrenamiento:</b> _____ _____	
<b>Contenido de la Capacitación o Entrenamiento:</b> _____ _____	
<b>Lugar donde se Impartió la Capacitación o Entrenamiento:</b> _____	
<b>Fecha de Capacitación o Entrenamiento:</b> _____	
<b>Hora:</b> _____	
  _____	  _____
<b>Nombre y Firma Jefe Inmediato</b>	<b>Nombre y Firma Empleado</b>

## **6.10. PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

### **6.10.1. Procedimiento de Disciplina.**

➤ **Disciplina Progresiva.**

En las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel el procedimiento de disciplina que se aplicara es la Disciplina Progresiva la cual consiste en serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea despedido de la empresa.

El procedimiento a seguir para la aplicación de la disciplina progresiva a un empleado que comete una falta contemplada en el reglamento de faltas disciplinarias será a través de las cuatro etapas siguientes:

1. **Amonestación Verbal:** se da cuando el empleado comete una falta contemplada en el reglamento de faltas disciplinarias, por lo cual recibirá una amonestación verbal del superior inmediato y se le notificará que si el problema persiste dentro de una semana, habrá un castigo más severo.
2. **Amonestación Escrita:** Si el empleado comete otra falta semejante, recibirá una amonestación escrita, en donde se le advierte que la repetición de la falta tendrá una sanción más severa.
3. **Suspensión:** El empleado comete de nuevo otra falta semejante, por lo cual recibirá una suspensión del trabajo sin remuneración por un día y a la vez se le dará otra amonestación escrita en la cual se le advertirá que una nueva falta provocará su despido de la empresa, salvo el caso en que por la naturaleza de la falta cometida la empresa tuviera que retirarlo inmediatamente del lugar de trabajo. Sin perjuicio de lo establecido en el Código de Trabajo la empresa dará por terminado el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidades.
4. **Despido:** Se procederá al despido cuando el empleado vuelva a cometer la misma violación que detalla el Reglamento de Faltas Disciplinarias.

## **REGLAMENTO DE FALTAS DISCIPLINARIAS PROPUESTO.**

Las Amonestaciones Verbales, Escritas, Suspensiones y Despidos a los Trabajadores serán Procedentes en los Siguietes Casos:

1. Por no desempeñar cuidadosa y diligentemente sus funciones en el lugar de trabajo, tiempo y condiciones que le indiquen sus superiores.
2. Cuando cometa faltas que sean consideradas leves en el desempeño sus funciones.
3. Por no presentarse correctamente vestido o no mantener en esa condición durante las horas laborales.
4. Por llegar atrasado a su trabajo sin causa justificada.
5. Por no cumplir estrictamente las prescripciones que, por seguridad o higiene han sido establecidas en la empresa.
6. Por extraer de la empresa herramientas e implementos de trabajo sin permiso de sus superiores.
7. Por atender en las instalaciones de la panadería visita particulares y ajenas a la labor que desempeña.
8. Por no obedecer las órdenes o instrucciones que recibe de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.
9. Por no guardar el debido respeto y consideración a sus compañeros de labores o subalterno.
10. Por no tratar con la debida cortesía al cliente o personas con quien deba relacionarse en el desempeño de sus labores.
11. Por hacer alguna clase de propaganda política en el lugar de trabajo.

12. Por actos que perjudiquen gravemente el desempeño de las actividades.
13. Por faltar a sus labores, sin justa causa, un día completo o dos medios días durante un mismo mes calendario
14. Por abandonar las labores durante las jornadas de trabajo, sin permiso de su superior inmediato.
15. Por hacer comentarios con personas ajenas sobre las actividades y funcionamiento de la empresa y que puedan causar perjuicio.
16. Por falta de respeto y consideración a sus superiores o a cualquier persona extraña a la institución con quien deba relacionarse en el desempeño de su labores.
17. Por portar armas en el sitio de trabajo.
18. Por haber engañado al trabajador a la empresa al celebrarse el contrato, presentado recomendaciones o certificaciones falsas sobre su aptitud.
19. Por negligencias reiterada del trabajador.
20. Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la empresa o fuera de ella cuando se encontrará en el desempeño de sus labores.
21. Por revelar el trabajador secreto de la empresa o aprovecharse de ello.
22. Por la pérdida de confianza de la empresa en el trabajador cuando éste desempeñe un cargo de dirección, administración.
23. Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden y disciplina de la empresa alterando el normal desarrollo de las labores.

24. Por ocasionar el trabajador maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales, maquinarias, materias primas, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos de la empresa.
25. Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia negligencia la seguridad de las personas que laboran en la empresa.
26. Por desobedecer el trabajador a sus jefes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con desempeño sus labores.
27. Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo, por presentarse a realizar sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o drogas enervantes.

#### **6.10.1.1. Herramienta a Emplear en el Procedimiento de Disciplina.**

##### **➤ Registro de Amonestaciones.**

Permitirá llevar un control de las faltas en que incurren los empleados, así como la frecuencia en que lo comete, y las sanciones que se le imponen por dicha faltas. Se archivará en la base de datos.

**Formato de Amonestaciones**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**AMONESTACION ESCRITA.**

Formato No. \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Amonestación.**

**Primera:** \_\_\_\_\_

**Segunda:** \_\_\_\_\_

**Descripción de la Falta:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Disposiciones Legales:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Sanción:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Empleado



## **6.10.2. Programa de Relaciones con los Empleados.**

### **➤ Programa de Sugerencias.**

El programa de sugerencias estará diseñado para solicitar, evaluar e implementar sugerencias ofrecidas por los empleados y recompensar a los que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la empresa.

En las medianas empresas panificadoras, se dará reconocimiento público a los empleados como una forma de incentivo por las sugerencias que sean aceptadas y proporcionen los resultados requeridos.

El procedimiento del programa de sugerencias a ejecutarse en las medianas empresas panificadoras es el siguiente:

1. El encargado del desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas será el que realice la evaluación de las sugerencias, para analizar con objetividad cada sugerencia y dar objetividad razonable a los empleados de porque sus ideas fueron rechazadas, en el caso de que no sean aceptadas.
2. La implementación de las sugerencias aceptadas y la recompensa del empleado se deben de hacer de inmediato, la empresa deberá publicar el reconocimiento al empleado y el resultado del mejoramiento sugerido.
3. El encargado del desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, deberá evaluar el valor del beneficio o el ahorro proporcionado a la empresa por la sugerencia ofrecida.

## **6.10.3. Higiene y Seguridad en el Trabajo.**

### **6.10.3.1. Higiene Laboral.**

La Higiene Laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, así como las condiciones de bienestar de las personas.

Las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, deberán dar a conocer a todo el personal las diversas medidas o disposiciones establecidas sobre higiene laboral.

## **Normas técnicas y sanitarias para Mantener las Condiciones de Higiene en el Trabajo.**

### 1. Ubicación y Alrededores.

La panadería deberá estar ubicada en un terreno que no esté en riesgo de inundarse y los alrededores deben encontrarse libres de malezas y depósitos viejos, aguas sucias estancadas, promontorios de desechos sólidos y polvo, ya que constituyen fuentes de contaminación o albergue de roedores, criaderos de moscas y malos olores.

### 2. Instalación Física.

- La panadería debe contar con un lugar cerrado para la preparación de los productos, para eliminar el riesgo de contaminación por medio del polvo, así como el ingreso de insectos y roedores.
- Los pisos del área de preparación, lavado de utensilios, cocimiento, y almacenamiento deben ser de fácil limpieza.
- Las paredes internas deben ser lisas y fáciles de lavar.

### 3. Iluminación.

Deberá disponer de luz natural o artificial adecuada, de tal manera que permita realizar las actividades de preparación, limpieza y otras actividades sin dificultad.

### 4. Ventilación.

Debe poseer una ventilación adecuada ya sea natural o artificial, de tal manera que permita la circulación del aire, para evitar la condensación de vapores en el techo y el humo.

### 5. Agua.

Deberá disponer de suficiente abastecimiento de agua potable, para garantizar la higiene en la preparación de los productos.

## 6. Desechos.

- Los desechos líquidos deben eliminarse adecuadamente para evitar la proliferación de moscas, malos olores y evitar el riesgo de contaminar los alimentos.
- Debe disponer de recipientes para desechos sólidos, ubicados en lugares adecuados y en la cantidad suficiente, fáciles de lavar, lisos, de material impermeable y con tapadera para evitar que atraigan insectos, roedores y animales domésticos. Estos deben lavarse diariamente y disponer de bolsa dentro de un recipiente para que se facilite el manejo de la misma.

## 7. Instalaciones Sanitarias.

- Debe disponer de servicios sanitarios en buen estado y limpios, con papel higiénico y su respectivo depósito para desechos sólidos con tapadera, al que debe colocársele una bolsa dentro para facilitar el manejo de los desechos, esta debe eliminarse diariamente. Los servicios sanitarios deben estar ubicadas lejos del lugar donde se procesan los productos.
- Deben disponer de lavamanos funcionando adecuadamente, con suficiente agua potable y jabón líquido. Debe contar con las facilidades higiénicas para el secado de manos.

## 8. Limpieza y Desinfección.

Los pisos, paredes, puertas, ventanas y techos de la panadería deben mantenerse limpios. Las mesas de trabajo, estantes, equipos y utensilios deben mantenerse limpios, para ello deben realizar la labor de limpieza a diario.

## 9. Control de Insectos y Roedores

- Se debe controlar las cucarachas, moscas y los roedores ya que constituyen fuente de contaminación de los productos alimenticios, para ello deben ocupar preferentemente medios físicos como trampas para roedores, papel mata mosca, entre otros en caso de no ser posible se deben utilizar sustancias químicas debidamente.
- No deben permanecer animales domésticos dentro del establecimiento

#### 10. Educación Sanitaria.

- Todos los empleados que laboran en la panadería deben recibir educación sanitaria, con la finalidad de que se manipulen adecuadamente los productos y evitar la contaminación.
- El panadero o encargado de oficios varios que se sospeche, padecen o es portador de una enfermedad transmitida por alimentos o esté padeciendo de heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas, diarreas, ictericia, vómitos, fiebre, dolor de garganta, secreciones de los oídos, ojos o nariz no deben manipular alimentos.

#### 11. Prácticas Higiénicas y Presentación Personal.

- Todos los empleados del área de producción y venta deberán lavarse las manos frecuentemente y minuciosamente con jabón adecuado y agua potable, antes de comenzar el trabajo diario, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios sanitarios, después de manipular cualquier material contaminado.
- Debe mantener una esmerada limpieza personal durante su trabajo esto incluye vestido, delantal color claro, calzado cerrado, vestidos, camisas o blusas con manga.
- Los empleados no deberán usar anillos, aretes, pulseras, relojes, adornos, maquillaje o cualquier otro objeto que al entrar en contacto con el producto que se manipula se convierta en causa de contaminación. Las uñas deben mantenerse cortas, limpias y sin esmalte.
- Deben evitar fumar, escupir, masticar chicle, comer en horas laborables, estornudar, toser, hablar, bostezar sobre los alimentos, rascarse, tocarse el cabello y la cara, tocarse la nariz u oídos, mientras se encuentren manipulando alimentos ya que se corre el riesgo de contaminar los alimentos .

#### 12. Utensilios.

- Se debe evitar el uso de utensilios que puedan producir corrosión o que estén oxidados, pues esto contamina los productos con metales pesados.
- Los utensilios deben guardarse adecuadamente en muebles que no permitan el ingreso de insectos y roedores.
- Deben ser de fácil limpieza.
- Cuando se necesiten tablas para picar estas deben ser de acrílico o polietileno y estar libres de hendiduras y deben lavarse y desinfectarse después de picar productos crudos.

### 13. Comercialización.

- Durante la venta los productos de panadería deben protegerse con mantas u otro medio para evitar que se contaminen y no deben colocarse los cestos o canastos en el suelo.
- Cuando se estén vendiendo los productos no se deben tocar con las manos sucias en caso de no tener una persona para que cobre, deben utilizarse tenazas o bolsas, las cuales deben mantenerse debidamente protegidas y limpias.

### 14. Almacenamiento.

- El establecimiento debe contar con las condiciones adecuadas tales como vitrinas, alacenas u otro lugar que asegure la calidad de los productos que tengan que almacenarse debido a excedentes en la producción diaria.
- Las materias primas deben estar colocadas en tarimas, las cuales deben estar separadas de 20-30 cms. del piso y 40 cms. de la pared, y a 1.50 metros del techo. Los locales de almacenamiento deben mantenerse limpios todo el tiempo.

### **6.10.3.2. Seguridad en el Trabajo.**

#### **Normas para mantener la seguridad en el trabajo.**

- Las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, deberán mantener en un lugar accesible y para uso gratuito de los empleados un botiquín equipado con medicamentos necesarios para los primeros auxilios, este botiquín deberá ser de material adecuado de tal forma que no pueda ingresar ningún tipo de insectos o roedores que dañen su contenido.
- Todos los trabajadores deberán inspeccionar las condiciones de trabajo al inicio y al final de sus labores.

Condiciones que deben observarse con el fin de prevenir algunos accidentes.

- ✓ Cables eléctricos de maquinas tirados en el piso.
- ✓ Uso de Cables Eléctricos dañados en extensiones y herramientas portátiles.

- ✓ Maquinaria sin dispositivos de protección.
  - ✓ Trabajo en lugares mal iluminados.
  - ✓ Temperaturas elevadas o bajas.
- El personal de las empresas no deberá realizar esfuerzos físicos mayores de su capacidad.
  - Los empleados no deberán cargar objetos que obstruyan la visibilidad en el desplazamiento.
  - Se deben mantener los pisos limpios y sin material resbaladizo.

Los empleados de las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel están obligados a someterse a los exámenes médicos o de laboratorios ordenados por la administración, con el fin de determinar el estado de salud de cada empleado.

## **6.11. PROCESO DE MONITOREO DE PERSONAS.**

### **6.11.1. Base de Datos de Empleados.**

El registro del personal de la empresa es una función que corresponden al encargado del desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Una de las finalidades de la administración del personal es mantener un control efectivo sobre el recurso humano, lo que le permite establecer los niveles de rotación, ausentismo, necesidad de capacitación y otros factores que rodean al personal. Por lo que se propone a las medianas empresas panificadoras de la Ciudad de san Miguel, el uso de los siguientes instrumentos:

#### 1. Registro de Personal.

Este documento incluye los datos personales de cada empleado, como son: nombre completo, número de D.U.I, N.U.P, dirección, teléfonos, salarios, referencias laborales y demás datos específicos que permitan conocer las principales referencias de cada empleado.

#### 2. Registro de Amonestaciones.

Donde se lleva un control de las faltas en que incurren los empleados, así como la frecuencia en que los comete y a la vez detalla que sanciones a las que es merecedor por dicha faltas

### 3. Solicitud de Permiso.

Mediante este documento el personal puede realizar formalmente la solicitud de permiso, detallando los motivos, horarios, días, lo que permitirá establecer si el permiso será concedido con goce de sueldo, sin goce de sueldo o con tiempo compensatorio.

### 4. Control de Permisos.

Tiene como finalidad mantener un control efectivo sobre los horarios, motivos, fechas y condición en que les soliciten dicho permiso, esto permitirá contrarrestar cualquier anomalía existente al momento de solicitarse un permiso.

### 5. Control de Llegadas Tardías.

Este tiene como objetivo principal identificar los días en que el empleado se presente tarde al trabajo, las causas o posibles justificaciones de la ausencia, éste permitirá decidir sobre los beneficios que se puedan otorgar o no al empleado.

### 6. Registro de Renuncia.

Sirve para establecer las causas por las cuales el empleado renuncia y la fecha en que ocurre, este instrumento permite identificar la rotación de personal en la empresa y las respectivas medidas de solución a los problemas que lo generan.

### 7. Control de Capacitaciones y Entrenamiento.

Se llevará a cabo un control de las capacitaciones y entrenamientos que se imparten, ese control se llevará en forma individual por cada empleado que detallará datos referentes a la fecha en que se realizó la capacitación y el entrenamiento, lugar donde se llevó a cabo y otros aspectos básicos.

### 9. Requisición de Personal.

Este es un control donde se especificará la necesidad de requerir personal de una unidad a otra. Se detallará la unidad donde lo requiera, la unidad a que pertenece, su cargo actual, su cargo requerido, su nivel de estudio, su experiencia laboral. Se llevará en forma individual por cada empleado.

NOMBRE DE LA EMPRESA.  
REGISTRO DE PERSONAL (BASE DE DATOS)

Nombre S/ D.U.I:				No. De D.U.I:				
Nombre S/ I.S.S.S:				No. I.S.S.S:				
Profesión u Oficio:				No. N.I.T:				
Lugar de Nacimiento:				No. N.U.P:				
Fecha de Nacimiento:				No. Licencia:				
Estado Familiar:				No. Teléfono:				
Dirección:								
Cónyuge:			Trabajo:			Teléfonos:		
Hijos:								
Fecha de Ingreso:		Puesto:		Salario Mensual \$		Diario \$		
Lugares de Trabajo Anterior.			Puesto.		Desde	Hasta	Aumento de Salario.	
							Fecha	Nuevo Salario.
Vacaciones.			Aguinaldo			Meritos, Ascensos, Traslados.		
Fecha	Pagado.	Comprobante	Fecha	Pagado.	Comprobante.			





**Formato de Solicitud de Permiso.**

NOMBRE DE LA EMPRESA.  
UNIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

SOLICITUD DE PERMISO

San Miguel \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

Nombre : \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Motivos:

01 Enfermedad: \_\_\_\_ 03 Duelo \_\_\_\_ 05 Misión Oficial \_\_\_\_

02 Particular: \_\_\_\_ 04 Enf. Pariente \_\_\_\_ 06 Citas I.S.S.S \_\_\_\_

Tiempo

\_\_\_\_\_

Fecha de Permiso: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

Empleado

F \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato.

F \_\_\_\_\_

Jefe del Desarrollo, Mantenimiento y  
Monitoreo de Personas.

**Formato de Control de Permisos.**

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CONTROL DE PERMISOS

Formato No \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Unidad : \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha	Tiempo	Motivo	C.G.S.	S.G.S.	T.C	Autorizado
Total Horas.						

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C.G.S: Con Goce de Sueldo

S.G.S: Sin goce de Sueldo.

T.C: Tiempo Compensatorio.

**Formato de Control de Llegadas Tardías.**

NOMBRE DE LA EMPRESA

LLEGADAS TARDIAS

Formato No. \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha	Entrada	Salida	Total Minutos	Equivalente Horas	Equivalente \$

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_

Empleado.

**Formato de Renuncias.**

<p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p> <p>RENUNCIAS.</p> <p>Formato No. _____</p>	
<p>Código: _____</p> <p>Nombre del Empleado: _____</p> <p>Unidad: _____</p>	
<p>Motivo:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Fecha: _____</p>
<p>_____ Nombre y firma del Empleado.</p>	

## BIBLIOGRAFIA.

- Chiavenato, Adalberto, "Gestión del Talento Humano", Colombia, MC Graw-Hill. 2001.
- Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional" 10ª Edición, México, Pearson 2004.
- Serrano Alexis, "Administración de Personas", 1ª Edición 2007.
- Sherman Arthur, "Administración de Recursos Humanos", Editores Thomson.
- De Censo, Robbins, "Administración de Recursos Humanos" Limusa Wiley. 2005.
- Carpio Solano José Alberto, "El ABC de los Recursos Humanos", San José C.R, Editorial Guayacán, 1999.
- [www.monografias.com/trab12/acti/acti.shtml](http://www.monografias.com/trab12/acti/acti.shtml), 18 de mayo de 2008.
- [www.monografias.com/trab15/sistemas-control/-control.shtml](http://www.monografias.com/trab15/sistemas-control/-control.shtml), Consultado el 18 de mayo 2008.
- [www.monografias.com/trab5/relhuman/relhuman.shtml](http://www.monografias.com/trab5/relhuman/relhuman.shtml), Consultado el 22 de mayo 2008.
- [www.monografias.com/trab12/calser/calser.shtml](http://www.monografias.com/trab12/calser/calser.shtml), Consultado el 16 de junio 2008.
- "Código de Trabajo", Asamblea Legislativa, El Salvador, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2008.
- "Constitución de la República de El Salvador", Asamblea Legislativa, 2007.

# ANEXOS

## **Anexo No 1.**

Calculo de la sub-muestra de los empleados utilizando el muestreo proporcional estratificado:

$$n_i = n_t (N_i / N_T)$$

$$n_1 = 281(23/1045) = 6.18 \approx 6 \text{ Panadería San Carlos}$$

$$n_2 = 281(25/1045) = 6.72 \approx 7 \text{ Panadería Benítez}$$

$$n_3 = 281(20/1045) = 5.38 \approx 5 \text{ Panadería Alba}$$

$$n_4 = 281(24/1045) = 6.50 \approx 7 \text{ Panadería Sonia}$$

$$n_5 = 281(22/1045) = 5.91 \approx 6 \text{ Panadería Franklin}$$

$$n_6 = 281(24/1045) = 6.50 \approx 7 \text{ Panadería San Judas}$$

$$n_7 = 281(20/1045) = 5.38 \approx 5 \text{ Panadera kidgo}$$

$$n_8 = 281(21/1045) = 5.65 \approx 6 \text{ Panadería Bendición de Dios}$$

$$n_9 = 281(23/1045) = 6.18 \approx 6 \text{ Panadería Reyes}$$

$$n_{10} = 281(27/1045) = 7.26 \approx 7 \text{ Panadería Gabi}$$

$$n_{11} = 281(26/1045) = 6.99 \approx 7 \text{ Panadería San Carlos}$$

$$n_{12} = 281(23/1045) = 6.18 \approx 6 \text{ Panadería Perla}$$

$$n_{13} = 281(24/1045) = 6.50 \approx 6 \text{ Panadería Flor De Liz}$$

$$n_{14} = 281(20/1045) = 5.38 \approx 5 \text{ Panadería Eva}$$

$$n_{15} = 281(29/1045) = 7.80 \approx 8 \text{ Panadería La India}$$

$$n_{16} = 281(27/1045) = 7.26 \approx 7 \text{ Pan Gloria}$$

$$n_{17} = 281(21/1045) = 5.65 \approx 6 \text{ Panadería Garcilazo}$$

$$n_{18} = 281(33/1045) = 8.87 \approx 9 \text{ Panadería San José}$$



$n_{19} = 281(22/1045) = 5.92 \approx 6$  Panadería La Providencia.

$n_{20} = 281(25/1045) = 6.72 \approx 7$  Panadería Santa Cecilia.

$n_{21} = 281(28/1045) = 7.53 \approx 8$  Panadería Angelita.

$n_{22} = 281(30/1045) = 8.07 \approx 8$  Panadería Ideal.

$n_{23} = 281(28/1045) = 7.53 \approx 8$  Panadería Sesori.

$n_{24} = 281(34/1045) = 9.14 \approx 9$  Panadería Zelaya.

$n_{25} = 281(31/1045) = 8.34 \approx 8$  Panadería Migueleña.

$n_{26} = 281(36/1045) = 9.68 \approx 10$  Panadería Karen Ibeth.

$n_{27} = 281(32/1045) = 8.60 \approx 9$  Panadería La Merced.

$n_{28} = 281(34/1045) = 9.14 \approx 9$  Panadería La Estrella.

$n_{29} = 281(38/1045) = 10.22 \approx 10$  Panadería La Oriental.

$n_{30} = 281(27/1045) = 7.26 \approx 7$  Panadería Sinaí.

$n_{31} = 281(29/1045) = 7.80 \approx 8$  Panadería Paíz.

$n_{32} = 281(30/1045) = 8.07 \approx 8$  Panadería Los Pinos.

$n_{33} = 281(33/1045) = 8.87 \approx 9$  Panadería Orellana.

$n_{34} = 281(29/1045) = 7.80 \approx 8$  Panadería La Colmena.

$n_{35} = 281(30/1045) = 8.07 \approx 8$  Panadería Sarita.

$n_{36} = 281(32/1045) = 8.60 \approx 9$  Panadería Jacqueline.

$n^{37} = 281(34/1045) = 9.14 \approx 9$  Panadería San Carlos.

$n^{38} = 281(31/1045) = 8.34 \approx 8$  Panadería Liseth.

## Anexo No. 2



Universidad de El Salvador

*Hacia la libertad por la cultura*

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

**Cuestionario:** Dirigido a empleados de las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

**Objetivo:** Recopilar información que permita conocer como se llevan a cabo los procesos de gestión del talento Humano en la medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

Panadería: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Conteste sinceramente lo que a continuación se le pregunta.

1. ¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?

Si  No

2. ¿Las funciones que desempeña, están acorde a la naturaleza de su cargo?

Si  No

3. ¿En que forma le dieron a conocer las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Por Escrito  Verbal  Ninguno

4. ¿Lleva acabo la empresa un analisis y evaluacion del desempeño?

Si  No

5. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿De qué manera evaluan en la empresa el trabajo que usted desempeña?

Lista de Comprobación  Observación  Investigación de Campo

6. ¿Cuáles de los siguientes beneficios son los que le otorga la empresa?

ISSS y AFP  Uniforme  Vacaciones

Transporte  Todas las anteriores  Ninguno

7. ¿Cuáles de los siguientes incentivos le brinda la empresa?

Reconocimiento Individual  Ascensos

Reconocimiento Colectivo  Actividades Recreativas

Ninguno

8. ¿Qué Beneficios e Incentivos adicionales le gustaría que la empresa le brinde?

---

9. ¿Qué tipo de entrenamiento ha recibido en la empresa?

Uso de Maquinaria y equipo  Servicio y Relaciones con los Clientes

Habilidades Técnicas  Ninguno

10. ¿Qué procedimientos de disciplina conoce usted que aplican en la empresa?

Amonestacion verbal  Suspensión

Amonestacion escrita  Despido

Ninguno

11. ¿Considera usted que la empresa cuenta con las condiciones de higiene y seguridad laboral necesarias para el desempeño de sus actividades?

Si  No

12. Si contesto afirmativamente a la pregunta anterior ¿Cuáles son las condiciones de Higiene y Seguridad Laboral que le ofrece la empresa?

Ambiente fisico adecuado  Localizacion de riesgos

Maquinaria en buen estado

13. ¿Qué tipo de Registro de Personal conoce usted que lleva la empresa?

Expediente de personal  Reloj marcador

Ninguno

14. ¿Cuál de los siguientes criterios considera usted que deben tomar en cuenta en la empresa para realizar un ascenso?

Desempeño  Antigüedad

Logro de metas  Ninguno

15. ¿Cuáles considera usted que son las causas mas comunes por las que puede ser despedido un empleado?

Retrasos  Faltas al trabajo

Agresion fisica  Irrespeto a compañeros de trabajo

16. ¿Por qué cree usted que reclutamiento interno es una buena opción en el proceso de reclutamiento en la empresa?

Motiva el desarrollo profesional Aprovechamiento del potencial

de los actuales empleados  humano de la organización

Mejor selección

17. ¿Mediante que técnica de Reclutamiento Externo conoció la oportunidad de empleo de su cargo actual?

Aviso en periodicos  Recomendaciones de Empleados

Carteles o avisos  Agencias de reclutamiento

18. Durante su Proceso de Selección la empresa le realizó algún tipo de entrevista?

Si  No

19. Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior ¿ Qué tipo de entrevista de selección le aplicó la empresa ?

Entrevista libre

Entrevista dirigida

20. ¿Qué pruebas de conocimiento o habilidades le practicarón a usted en el Proceso de Selección?

Pruebas escritas  Pruebas orales  Pruebas de realización

Ninguna

21. ¿Cuales de las siguientes pruebas de Personalidad le aplicaron a usted en el Proceso de Selección?

Pruebas expresivas  Test proyectivos de personalidad

Ninguna

22. ¿Qué tipo de Entrenamiento le gustaría recibir para desarrollar mejor su trabajo?

Servicio y relaciones con los clientes  Nuevos métodos o procesos

Actualizacion de conocimientos  Desarrollo de personal

23. ¿Mediante que técnica le gustaría que se le transmita la informacion del programa de entrenamiento?

Conferencia  Entrenamiento en el sitio de trabajo

Estudio de casos  Debates

24. ¿Qué habilidades le gustaría desarrollar con un Programa de Entrenamiento?

Operación de tareas  Habilidades de ventas

Manejo de equipos  Habilidades de supervisión

25. ¿Qué actitudes y conductas considera usted que cambiaria con un programa de entrenamiento?

Facilidad de Expresión  Cooperación   
Iniciativa  Participación

26. ¿Considera que cuando la empresa cumple con sus objetivos organizacionales, usted demuestra su eficiencia?

Si  No

27. ¿Se siente motivado cuando participa en las actividades de la empresa?

Si  No

28. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?

Si  No

29. ¿Considera usted que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente?

Si  No

30. ¿Considera usted que el ambiente laboral que le brinda la empresa es el mas adecuado para desempeñar eficientemente su trabajo?

Si  No

### Anexo No. 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

**Cuestionario:** Dirigido gerentes o encargados de las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

**Objetivo:** Recopilar información de los gerentes o gerentes para conocer de que manera realizan los procesos de Gestión del Talento Humano.

**Indicación:** Conteste sinceramente lo que a continuación se le pregunta.

Panadería: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuenta la empresa con un procedimiento por escrito para reclutar y seleccionar el personal?

Si  No

2. ¿Qué técnicas utiliza para seleccionar al personal?

Entrevista de selección  Prueba psicométrica

Prueba de conocimiento o de capacidad  Pruebas de personalidad

Técnicas de simulación  Ninguna

3. ¿Cuenta la empresa con un documento que especifique las funciones de cada cargo?

Si  No

4. ¿Le realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en la empresa?

Si  No

5. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación del personal que labora en la empresa?

Investigación de campo  Observación

Lista de verificación  Ninguno

6. ¿Cada cuánto tiempo realizan las evaluaciones de desempeño al personal?

Semestral  Trimestral  Anual

7. ¿Cuales son los incentivos y beneficios que le ofrece al personal de su empresa?

Incentivos

Reconocimiento individual  Ascensos

Reconocimiento colectivo  Actividades recreativas

Ninguno

Beneficios

I.S.S.S y A.F.P  Uniforme

Transporte  Vacaciones

Todas las Anteriores  Ninguno

8. ¿Han recibido capacitacion los empleados que laboran en la empresa?

Si  No

9. ¿Qué procedimiento de disciplina tienen establecido para regir al personal de la empresa?

Amonestación verbal  Amonestación escrita

Suspensión  Despido

Ninguno



10. ¿Qué tipo de programas emplean en la empresa para mejorar las relaciones con los empleados?

- |                             |                          |                         |                          |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Programas de sugerencia     | <input type="checkbox"/> | Programas de Asistencia | <input type="checkbox"/> |
| Programas de Reconocimiento | <input type="checkbox"/> | Higiene y Seguridad     | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno                     | <input type="checkbox"/> |                         | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Qué condiciones de higiene y seguridad le brindan a los empleados en la empresa?

- |                          |                          |                           |                          |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Ambiente Fisico Adecuado | <input type="checkbox"/> | Maquinaria en Buen Estado | <input type="checkbox"/> |
| Localizacion de Riesgos  | <input type="checkbox"/> | Ninguna                   | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué tipo de registro de personal utiliza la empresa?

- |                |                          |                        |                          |
|----------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Base de datos  | <input type="checkbox"/> | Expediente de personal | <input type="checkbox"/> |
| Reloj marcador | <input type="checkbox"/> | Ninguno                | <input type="checkbox"/> |

13. ¿Qué criterios toma en cuenta para ascender al personal de la empresa?

- |           |                          |            |                          |                |                          |
|-----------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Desempeño | <input type="checkbox"/> | Antigüedad | <input type="checkbox"/> | Logro de Metas | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno   | <input type="checkbox"/> |            |                          |                |                          |

14. ¿Cuáles son las causas por las que pueden realizar un despido de personal?

- |                 |                          |                                       |                          |
|-----------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Retrazos        | <input type="checkbox"/> | Faltas al trabajo                     | <input type="checkbox"/> |
| Agresion fisica | <input type="checkbox"/> | Irrespeto a los compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |

15. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan para atraer candidatos a la empresa durante el proceso de reclutamiento?

- |                            |                          |                                    |                          |
|----------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Avisos en Periodicos       | <input type="checkbox"/> | Carteles o Avisos                  | <input type="checkbox"/> |
| Recomendación de empleados | <input type="checkbox"/> | Consulta en Archivos de Candidatos | <input type="checkbox"/> |
| Internet                   | <input type="checkbox"/> | Agencias de Reclutamiento          | <input type="checkbox"/> |

16. ¿Qué aspectos toman en cuenta en la empresa para la selección de personal?

Conocimientos  Habilidades y Destrezas   
Aptitudes  Ninguno

17. ¿Sobre qué aspectos le gustaría brindarle capacitación al personal que labora en la empresa?

Actualización de Conocimiento  Servicio y Relaciones con Clientes

Nuevos Métodos o Procesos  Desarrollo de personal

18. ¿Qué técnicas le gustaría que se utilicen para transmitir la información del programa de entrenamiento a los empleados?

Conferencia  Entrenamiento en el sitio de trabajo

Estudio de Casos  Debates

19. ¿Qué habilidades le gustaría que el personal de la empresa desarrollara con un programa de entrenamiento?

Operación de tareas  Manejo de equipo

Habilidades de supervisión  Habilidades de venta

20. ¿Qué actitudes y conductas le gustaría que cambiara el personal de la empresa con un programa de entrenamiento?

Facilidad de Expresión  Iniciativa

Cooperación  Participación

21. ¿Considera usted que al alcanzar los objetivos organizacionales los empleados logran demostrar su eficiencia?

Si  No

22. ¿Qué aspectos cree usted que se mejorarían si se mantiene al personal de la empresa motivado?

Relaciones laborales  Eficiencia  Responsabilidad

## Anexo No. 4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

**Cuestionario:** Dirigido a consumidores de las medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

**Objetivo:** Recopilar información que permita conocer como se llevan a cabo los procesos de gestión del talento Humano en la medianas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

**Indicación:** Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Cuál es el tipo de pan que más consume?

Dulce  Frances

2. ¿Qué tipo de panadería prefiere a la hora de realizar su compra?

Pequeña  Mediana  Grande

3. ¿Qué es lo que más le atrae de una panadería?

Atención al Cliente  Calidad del producto  Precio

4. ¿Le atendieron amablemente?

Si  No

5. ¿Como considera la atención que recibió por parte del personal de la empresa?

Exelente  Muy buena  Buena  Mala

6. ¿Como premia usted el atención que recibe en la panadería?

Fidelidad  Su preferencia

7. ¿Considera adecuado el tiempo en que se le atendió?

Si  No

8. ¿En cuál de los siguientes rangos de tiempo se ubica la rapidez con la que fue atendido?

5 a 10 minutos  10 a 15 minutos  15 a 20 minutos

9. ¿Considera que los empleados poseen valores morales?

Si  No

10. ¿Qué valores le gustaría que practicara el personal de la empresa?

Amabilidad  Cortesía  Respeto

Honestidad  Tolerancia

11. ¿Cuándo visita usted la panadería los empleados a hacen lo siguiente?

Le Saludan  Le Atienden de inmediato

Le dan Bienvenida  Todas las Anteriores

12. ¿Cree usted que las panaderías deben contar con un personal capacitado para una mejor atención a los clientes?

Si  No

**Anexo No. 5**

- **Fotografías de las Visitas Realizadas a las Medianas Empresas Panificadoras.**

**Panadería Karen Ibeth.**



Panadería San Carlos.



Panadería Migueleña.





Panadería San José.





Panadería Alba.



Panadería Orellana.

