

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



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA
LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
“GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.”, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ELVIA SOFÍA LINARES DURÁN

ANA CECILIA HERNÁNDEZ MINA

NIMIA MARGARITA PENADO DE MARTÍNEZ

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

NOVIEMBRE DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario General : Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano: Msc. Mario Wilfredo Crespín.
Secretaria: Licda: Vilma Marisol Mejía Trujillo.

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. David Mauricio Lima Jaco
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

NOVIEMBRE DE 2019

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposo y a mi hijo que son el motor y el motivo que me ha ayudado a salir adelante cada día, a mis padres por el esfuerzo que hicieron por mí. A mis compañeras del trabajo de graduación. A nuestro asesor que nos guió y apoyó para poder culminar de la mejor manera este gran paso.

Elvia Sofía Linares Durán.

Agradezco a Dios por sobre todo en darme la perseverancia para llegar a este gran logro, a mi madre el estar en cada etapa de mi vida y apoyarme en mis decisiones, a mi abuela Mercedes Recinos por ser el mejor ejemplo de superación y ayudar a prepararme profesionalmente. A Missael Ramírez por darme ánimos en todo este largo camino de mi carrera, junto a sus padres y su maravillosa familia a quienes quiero con el corazón. A mi equipo de trabajo, por su dedicación, y a nuestro asesor por su tiempo y dedicación en este proceso. Muchas gracias.

Ana Cecilia Hernández Mina

Gracias a Dios por guiarme, darme la fuerza y la salud para salir adelante durante toda la carrera. A mi madre, mi esposo, mis hijos y a mis amigos, por su apoyo lo cual me motivó a alcanzar mis metas. A mis compañeras del trabajo de graduación. A nuestro asesor Lic. Ricardo Rebollo que nos guió de la mejor manera para culminar este logro.

Nimia Margarita Penado de Martínez.

Agradecimientos especiales al Ing. Cesar Gallegos y al Ing. Tony Wiljandre por abrirnos las puertas de GRUPO SAYTEC, por su valioso tiempo para esta valiosa investigación

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EMPRESA “GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.” Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	1
A. Marco histórico.....	1
1. Referente al sistema de gestión del talento humano.....	1
2. De la gestión del talento humano en el territorio salvadoreño.....	1
3. Autores y exponentes que hablan sobre el concepto de gestión del talento humano.....	2
4. Empresa y sus clasificaciones.	2
5. Generalidades de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.	6
6. Organigrama de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.	9
B. Marco conceptual.....	10
1. Diseño.	10
2. Sistema	10
3. Gestión.....	15
4. Talento humano.....	17
5. Gestión de talento humano.....	18
6. Desempeño.	21
7. Estructura Organizativa	27
8. Manuales.....	30
9. Orientar a las personas.	32

10. Capacitación.....	38
11. Supervisar a las personas.	39
C. Marco legal e institucional.	42
1. Constitución de la República de El Salvador	42
2. Código de trabajo	43
3. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	45
4. Ley del sistema de ahorro para pensiones	46
5. Ley Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	48
6. Ley del Impuesto Sobre la Renta. (ISR).....	50
7. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	51
CAPÍTULO II:.....	52
"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"	52
A. Importancia	52
B. Objetivos de la investigación	52
C. Métodos y técnicas de investigación.	53
1. Métodos de la investigación.....	53
2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	54
3. Fuentes de información	55
4. Ámbito de la investigación	56
5. Unidades de análisis.....	56
6. Determinación del universo y muestra	56
7. Procesamiento de la información.....	56
a. Tabulación, análisis e interpretación de las encuestas.	56

b. Cuadro Resumen y Análisis de las Entrevistas	84
E. Alcances y limitaciones	98
F. Conclusiones y Recomendaciones	99
CAPÍTULO III.....	103
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V."	103
A. Importancia	103
B. Objetivos	104
1. General.....	104
2. Específicos	104
C. Diseño de la propuesta.	105
1. Diagrama del sistema de gestión de talento humano	105
2. Propuesta de Formación del Departamento de Recursos Humanos.	108
3. Organigrama Propuesto para la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.	110
4. Proceso de análisis y descripción de puestos	111
5. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.....	113
6. Programa de Capacitación.....	114
7. Evaluación de puestos	125
E. Plan de Implementación.	126
1. Objetivos.....	126
2. Actividades del plan de implementación.....	127
F. Recursos necesarios para la implementación.....	128
1. Talento humano.	128
2. Recursos financieros y materiales.....	129

G. Presupuestos para la implementación.	129
H. Fuente de Financiamiento	130
I. Cronograma del plan de Implementación.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132

ANEXOS:

- 1. Anexo 1; Encuesta dirigida a empleados de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V”**
- 2. Anexo 2; “Entrevista dirigida a jefaturas de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.”.**
- 3. Anexo 3; “Manual de Bienvenida”.**
- 4. Anexo 4; “Manual de Organización”**
- 5. Anexo 5; “Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”.**
- 6. Anexo 6; “Manual de Evaluación del Desempeño”.**

RESUMEN

El siguiente trabajo de graduación tuvo su origen a través de un amigo de Sofía Linares, quien es uno de los directivos de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A de C.V. debido a que actualmente la empresa no cuenta con un área dedicada a la Gestión del Talento Humano, llevándola a enfrentar dificultades administrativas que afectan el desarrollo de las actividades para el desempeño de los empleados. Cuando el grupo se presentó a la cita con el Ing. Tony Wiljandre, quien es el representante legal, se le expuso un sistema de gestión de talento humano, al él le llamo la atención ya que esto permitiría que los empleados mejoren sus competencias y su desempeño, es por ello que se decidió hacer el trabajo de graduación viendo las necesidades que tenía la empresa.

Esta investigación tiene por objetivo proporcionar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la mejora del desempeño de sus empleados. Esto es de suma importancia ya que a medida transcurre el tiempo este tipo de empresas va creciendo gracias a la demanda que el mercado genera. Este crecimiento lleva consigo generar más empleos y por lo tanto atraer el personal idóneo.

En la investigación se aplicó el método científico ya que se alcanza el mayor grado de objetividad, sistematizando y sintetizando los elementos que conforman la empresa, técnicas para recolectar la información como entrevistas, encuestas, con el respectivo instrumento que son la guía de entrevista, cuestionario, propiciando de esta manera la obtención de datos verídicos, confiables y propios para el tema en estudio.

Se consideraron como unidades de análisis en la investigación a: Los miembros de la directiva y personal operativo de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. del municipio de San Salvador. No se utilizó muestra, ya que el universo es pequeño y en cambio se realizó un censo.

Conforme a la entrevista realizada a las tres jefaturas y los empleados encuestados todos coinciden en la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos o una persona con experiencia que ejerza esta función. En la empresa no existe actualmente un departamento encargado de la administración del recurso humano administrativamente establecido, no cuenta actualmente con una filosofía empresarial

como lo es la visión, misión, objetivos, políticas internas, con la que sus empleados se puedan familiarizar.

Conforme a los datos recabados se concluye que es de suma importancia implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano, que contribuya a la mejora del desempeño de sus empleados, además de la creación de un departamento que administre el recurso humano el cual desarrolle las funciones de reclutamiento, contratación y seguimiento de las labores dentro de la empresa. De igual forma la empresa no cuenta actualmente con una filosofía empresarial completa ya que actualmente solo cuenta con visión, misión, objetivos, políticas internas, las cuales no están totalmente actualizadas o se encuentran incompletas

Se aconseja la creación de un departamento que administre el recurso humano el cual desarrolle las funciones de gestionar el talento humano desde su reclutamiento, contratación y seguimiento de las labores. También se recomienda elaborar un manual de bienvenida que se le proporcione al empleado contratado y que contenga la información general de la empresa para que esto facilite la adaptación al ambiente del trabajo junto con su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, políticas, reglamentos; productos y servicios que brinda la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación sienta las bases para el planteamiento de un Sistema de Gestión del talento Humano que permita la mejora del desempeño de los empleados de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V., con este fin, se estructura el proyecto en tres capítulos y anexos, en donde se abordan los fundamentos teóricos, generalidades de la empresa, situación actual de la organización, para finalizar con una propuesta de acción que coadyuve al fin que proyecta la empresa en un futuro el cual es crecer en personal idóneo para la misma.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los capítulos.

El capítulo I está constituido por un marco histórico referente al sistema de gestión del talento humano, autores y exponentes del concepto Gestión del Talento humano, clasificación de las empresas en el territorio salvadoreño, generalidades de la empresa en estudio: GRUPO SAYTEC S.A de C.V., su historia, servicios que ofrece, clientes y organigrama actual. De igual forma se presenta un marco referencial que contiene conceptos principales en un sistema de gestión de talento humano; así como también el marco legal por el cual debe regirse la empresa para la implementación del sistema.

El capítulo II aborda un diagnóstico realizado donde se mencionan los métodos utilizados para la evaluación, posteriormente se realiza el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos, junto con las respectivas conclusiones y recomendaciones, con el fin de realizar la propuesta de un Sistema de Gestión del talento humano.

Para finalizar con el capítulo III y anexos que contiene el desarrollo de la propuesta de un sistema de gestión de talento humano para la mejora del desempeño de los empleados, se presenta la filosofía organizacional propuesta como la misión, visión, políticas, plan de capacitación, método de recompensas y sanciones propuestas. Es necesario una Unidad de Talento Humano que permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los puestos.

Posteriormente se presenta la bibliografía general y anexos tales como: entrevista, encuesta, Manual de Bienvenida, Manual de Organización, Manual de Evaluación del desempeño, Manual de Reclutamiento y Selección del personal.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EMPRESA “GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.” Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

A. Marco histórico

1. Referente al sistema de gestión del talento humano.

“La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (entre 1760 y 1830), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80 ”.¹

2. De la gestión del talento humano en el territorio salvadoreño.

“En el área de administración de los recursos humanos, El Salvador ha experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos. La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede

¹ Prieto Bejarano, Pedro Gerardo, “Gestión del Talento Humano como Estrategia para retención del Personal”. Capítulo: “Historia de la Administración del Recurso Humano”, Editorial Universidad de Medellín, página 13.

dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización".²

3. Autores y exponentes que hablan sobre el concepto de gestión del talento humano.

"La primera corriente de pensamiento se denomina Escuela Clásica o de Gestión Científica donde resalta el movimiento de la Administración Científica en la figura de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado como el fundador y máximo representante de esta escuela. Otros autores destacados fueron el francés Henry Fayol (1841-1925) y Max Weber (1864-1920).

También se crean formalmente los departamentos de personal, cuyo problema central va a ser el de colaborar para alcanzar la eficiencia en el taller. Sus funciones se reconocen como administración de personal".³

4. Empresa y sus clasificaciones.

"Organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un rédito económico, es decir, una ganancia. Para el correcto desempeño de la producción estas se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo".⁴

a) Según el tipo de actividad que realice la empresa

- **"Empresa comercial o de distribución:** Se dedica a vender el producto sobre el que no realiza ningún proceso de transformación. Compran unos productos a los

² González Laínez, Lucía Karina; López Morales, Mirna Elizabeth y Monterrosa González, Claudia Beatriz (2017) Modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Empresa Airlines Support Services Of El Salvador, S.A. de C.V. ubicada en el Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad. Licenciatura en Administración de Empresas, Año 2017, Universidad de El Salvador.

³ Nelly Narcisca Manjarrez Fuentes, Neyfe Sablón Cossío y Verónica Ortega Manjarrez (2016): "Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2016). Libro se encuentra en línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html> Consultado el 18 de marzo de 2019, 03:38pm.

⁴ "Prácticas de la Gestión Empresarial", Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

fabricantes y los venden sin transformarlos. Ejemplo: flores, quiosco de periódicos.

- **Empresa de transformación.** Antes de vender el producto, la materia prima pasa por un proceso de transformación. Por ejemplo, una fábrica de lápices transforma materia prima como el grafito y la madera en lápices.
- **Empresa de servicio:** Se dedican a la prestación de un servicio. Ejemplo: Una agencia de viajes o un banco.

b) Según los sectores de actividad, las empresas se clasifican en:

- **Empresas del sector primario:** Aquella cuya actividad está directamente relacionada con los recursos materiales. Es decir, trabajan directamente con la materia prima. Este sector comprende la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, etc. Por ejemplo, una granja de aves o una plantación de tabaco.
- **Empresas del sector secundario:** Aquellas que se dedican a la actividad industrial. Es decir, actividades de transformación de bienes, donde se da un proceso productivo. Se incluye la industria, la construcción y la producción de energía.
- **Empresas del sector terciario:** empresas que se dedican a actividades de prestación de servicios. Como el comercio, los transportes, la administración, la banca, el turismo, etc." ⁵

c) Por su constitución patrimonial

"Públicas: Tales como Instituciones de Gobierno, Instituciones Autónomas, Municipalidades.

Privadas: Las que se dedican a la producción de bienes y/o servicios a la vez que buscan lucro, y su capital está formado por aportes de personas particulares.

⁵ <https://elcontadorsv.com/clasificacion-de-las-empresas-el-salvador/>, consultado: 04/12/2019 a las 12:44 a.m.

Empresas Mixtas: En las cuales existe una colaboración entre el estado y el sector privado, actuando en forma conjunta en la formación de su capital. " ⁶

d) Clasificación de las empresas en El Salvador.

"En El Salvador las empresas se clasifican en diferentes tamaños. Esto viene designado por instituciones tales como Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el Banco Central de Reserva (BCR), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), entre otras, que evalúan varios factores que influyen a esto, las cuales se presentan más adelante.

Tipos de empresas y sus características

- **Micro:** Es de iniciativa modesta en magnitud y capacidad, sus recursos económicos son escasos, y está integrada comúnmente por familiares.
- **Pequeña:** Al igual que la anterior en cuanto a recursos económicos y capacidad, pero con la diferencia, que incluye personal que no pertenece al núcleo familiar.
- **Mediana:** Es clasificada así, en vista que se encuentra en crecimiento superando las etapas anteriores. Ya cuenta con instalaciones adecuadas a su demanda, incluyendo tecnología moderna y personal de todo nivel académico.
- **Grande:** Esta cuenta con los mejores recursos económicos, organizacionales, de materiales y de tecnología avanzada".⁷

e) Clasificación de las empresas según el Banco Central de Reserva de El Salvador

"El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña". ⁸

⁶ <https://www.webyempresas.com/como-se-clasifican-las-empresas/>, consultado: 04/12/2019 a las 12:44 a.m.

⁷ Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín económico y social" N° 66

⁸ Manual de cuentas nacionales, Banco Central de Reserva. 2005, <http://www.bcr.gob.sv>"

No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

Cuadro de Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el Banco Central de Reserva (BCR)⁹		
Clasificación de las empresas	Criterio institucional	
	N° de empleados	Monto de los activos de la empresa
Micro empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran empresa	De 99 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor a \$228,571.41

Tabla 1 Cuadro de Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.

f) Clasificación de las empresas según la Cámara de Comercio

“La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación, se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales”.¹⁰

Clasificación	Personal remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

⁹Manual de cuentas nacionales, Banco Central de Reserva. 2005, <http://www.bcr.gob.sv>”

¹⁰<http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

Tabla 2 Clasificación de las empresas según la Cámara de Comercio de El Salvador

g) Clasificación de las empresas según el Ministerio de Hacienda¹¹

Tipo de empresa	Monto de activos
Pequeña Empresa	Hasta \$ 228,571.43
Mediana Empresa	Hasta \$ 571,428.77
Gran Empresa	Mayores de \$ 571,428.77

Tabla 3 Clasificación de las empresas según el Ministerio de Hacienda.

5. Generalidades de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

“La empresa Grupo de Servicios, Aplicaciones y Desarrollos Tecnológicos, S.A. DE C.V. Abreviadamente GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. se fundó el 07 de octubre de 2011, en el municipio de San Salvador, la empresa consta de tres marcas comerciales: Móvil SV, Oricloud, Testing.

a) Servicios y productos que ofrece la empresa son:**Móvil SV**

Desarrolla aplicaciones móviles informáticas, sitios web, envío de mensajes de texto, mensajes de voz, campañas de email marketing. Todo para posicionar una marca, se cuenta con aplicaciones las cuales están desarrolladas pensando en el usuario final.

Oricloud

Es la unidad de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. que se encarga de la optimización de los recursos informáticos desde la nube, en este sentido la unidad trabaja implementando aplicaciones desde la nube con llaves seguras que usan los bancos para realizar transacciones, estas funciones desde la nube ayudan a que las empresas contratantes del servicio no tengan que pagar costos escondidos ni en la implementación de tecnología de punta en su empresa.

¹¹Castillo López, Delmy Janeth. “La titularización como medida alternativa de financiamiento para las medianas y grandes empresas de El Salvador”, Ensayo Científico, Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador. 2014

Testing

Es la unidad de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. especializada en el área de servicios de mantenimiento para el área industrial.

Los servicios ofrecidos son especializados para el mantenimiento predictivo del estado de los activos de potencia, estudios para la calidad de la energía eléctrica con personal altamente capacitado y equipos de última generación (Con calibración vigente) con el cual proporcionan soporte a empresas de minería, petróleo, gas natural, además del sector industrial y comercial de Centro América y Sur América.

Dentro de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V. actualmente laboran 14 personas entre ellas los 3 directivos y 11 empleados del área operativa.

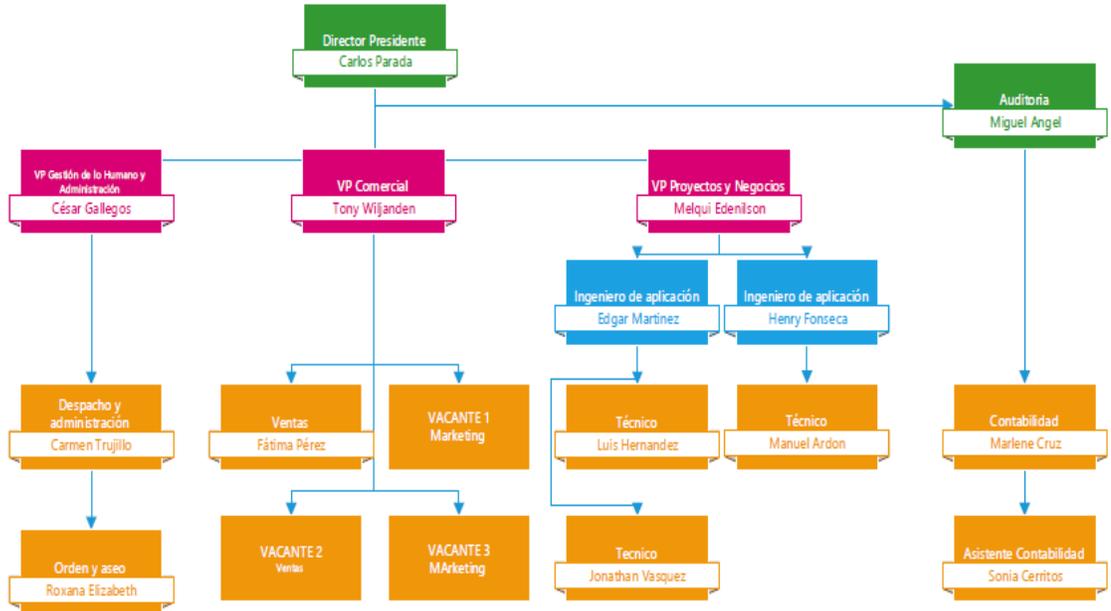
CLIENTES DE GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V	
INDUSTRIA	ABB, S.A de C.V
GENERADORA	AES NEJAPA GAS, LIMITADA DE CV.
GENERADORA	AES NEXT LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE
INDUSTRIA	ALBA PETRÓLEOS DE EL SALVADOR S.E.M DE C.V.
INDUSTRIA	ALPHA BUSINESS, S.A DE C.V
INDUSTRIA	AMCOR RIGID PLASTICS EL SALVADOR, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE
GENERADORA	ANGEL COMPANY ,S.A DE C.V.
INDUSTRIA	CASA DE CAMBIO PUERTO BUS S.A. DE C.V.
GOBIERNO	CEPA
DISTRIBUIDORAS	CIA.DE ALUMBRADO ELÉCTRICO DE SAN SALVADOR, S.A. DE C.V.
SERVICIOS	COMIDAS ORIENTALES, S.A DE C.V
GENERADORA	Compañía Azucarera Salvadoreña, S.A de C.V.
GENERADORA	COMPAÑIA DE ENERGIA RENOVABLE, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE

Tabla 4 Clientes de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

- **NOMBRE LEGAL:** GRUPO DE SERVICIOS, APLICACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A. DE C.V.
- **RAZON SOCIAL:** GRUPO DE SERVICIOS, APLICACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A. DE C.V.
- **MARCAS REGISTRADAS:** GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V.
- **GIRO DE LA EMPRESA:**
 - PRIMARIA: Servicios no clasificadas previamente,
 - SECUNDARIA: Venta al por menor de otros productos no clasificados previamente.
 - TERCIARIA: Venta al por menor de computadoras y equipos periféricos.
- **NIT:** 0614-071011-106-3
- **NÚMERO DE REGISTRO DE IVA:** 212382-9
- **DIRECCIÓN:** Calle Independencia, Casa #24, Colonia Manuel José Arce, municipio de San Salvador.
- **CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA:** Se clasifica a GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V., conforme a criterios del Banco Central de Reserva, como pequeña empresa debido a que laboran en la misma 14 empleados, sin embargo, sus activos actualmente exceden los \$85,714.42. De igual forma se clasifica como una empresa privada que brinda servicios y que pertenece al sector terciario.
- **NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:** Tony Wiljandre Parada Trujillo.
- **FUNDADORES**
 - Tony Wiljandre Parada Trujillo
 - Melqui Edenilson Parada Trujillo
 - Cesar Alfredo Gallegos Zelaya
- **TELÉFONO DE LA EMPRESA:** 2519-9231
- **REDES SOCIALES**
 - <https://www.facebook.com/gruposaytec/>
 - <https://www.facebook.com/testingsv/>
 - <https://www.instagram.com/testing.sv/>¹²

¹² proporcionado por el Representante Legal de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. Tony Wiljandren Parada Trujillo

6. Organigrama de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.



Fuente: Organigrama proporcionado por el Representante Legal, Tony Wiljandre Parada Trujillo, elaborado desde la fundación de la empresa en octubre 2011. Este organigrama no ha tenido actualización de los cambios ocurridos.

Los colores usados en el organigrama no tienen significado alguno en su composición.

B. Marco conceptual

1. Diseño.

a. Definiciones de Diseño

“La disciplina del diseño es la actividad consciente y creativa que combina la tecnología y/o materiales con el contexto social, con el propósito de ayudar, satisfacer o modificar el comportamiento humano. La competencia del diseñador se extiende para abarcar las ciencias del comportamiento y la comprensión de la antropología cultural. Las responsabilidades del diseñador se expanden para incluir el rol potencial de las soluciones de diseño en tanto que innovaciones sociales”.¹³

“Utilizado habitualmente en el contexto de las artes aplicadas, ingeniería, arquitectura y otras disciplinas creativas, diseño se define como el proceso previo de configuración mental en la búsqueda de una solución en cualquier campo”.¹⁴

El grupo de trabajo define el concepto de diseño como la actividad de proyectar a través de mensajes, ideas, y formas que reflejan una o más ideas en específico para conformar un proyecto.

2. Sistema

a. Definiciones de Sistema

“Es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr un determinado objetivo. Todo sistema opera como la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados (outputs) para devolverlos al ambiente”.¹⁵

¹³ Manu, Alexander, “The Imagination Challenge: Strategic Foresight and Innovation in the Global Economy” USA. , pag. 32.

¹⁴ Herrera, José Adolfo. Administración de La Empresa Constructora (2012). Cap. 6 - Las fases de un proyecto.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. 9º Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2011, Pág. 10.

“Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información”.¹⁶

El equipo de investigación entiende el concepto de sistema como un grupo de partes o elementos que se correlacionan e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo específico, y que a su vez un sistema puede estar dentro de otro.

b. Elementos de un Sistema

“Los sistemas constan de cuatro elementos fundamentales y esenciales para la realización y unificación de los resultados, los cuales ayudan a un mejor análisis y procesamiento de la información desde su inicio hasta la finalización de éste, tal como se describe a continuación.

i. Entradas o insumos

Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

ii. Proceso u operación

Es el núcleo del sistema, en donde las entradas se procesan o transforman en salidas o resultados. Por lo general está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

iii. Salidas o resultados

Constituyen el resultado de la operación del sistema. Mediante las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, 8° edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2007, pág. 12

iv. Retroalimentación

Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema¹⁷.

c. Macrosistema

"Marcos culturales o ideológicos que pueden influir transversalmente a los otros sistemas (micro, meso y exo) y que les confiere a estos una cierta uniformidad, tanto en forma como en contenido, y a la vez, cierta diferencia con respecto a otros entornos influidos por otras culturas o ideologías diferentes. El macro sistema es configurado por valores culturales y políticos de una sociedad, los modelos económicos, condiciones sociales, entre otros".¹⁸

d. Subsistema

"Un subsistema es un sistema que es parte de otro sistema mayor que lo contiene. En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elemento interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior. Un sistema puede estar constituido por múltiples componentes y subsistemas."¹⁹

e. Clasificaciones de los Sistemas

"Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionar los recursos que requiere la existencia del sistema, además, es en donde el sistema arroja sus resultados y aunque es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos". 9° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2011, Pág. 11.

¹⁸ <https://prezi.com/dn5lcthbz8er/micro-meso-y-macrosistema> . Consulta: Lunes 1 de Julio, 07:44 p.m.

¹⁹ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/subsistema.php>. Consulta: Miércoles 17 de Abril, 05:09 p.m.

i. Según el modo como interactúan con el ambiente.

El sistema cerrado:

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre.

El sistema abierto:

Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre.

ii. Según la constitución del sistema

Sistemas físicos o concretos:

Cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

Sistemas abstractos:

Cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. En realidad, en ciertos casos, el sistema físico (hardware) opera en consonancia con el sistema abstracto (software).

iii. **Con relación a su origen, los sistemas pueden ser:**

Sistemas naturales o artificiales:

Están compuestos por sistemas creados o hechos por el hombre y que las organizaciones e instituciones la utilizan para la realización de diferentes actividades, distinción que apunta a destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.”²⁰

Esquema Interrelación de los Elementos de un Sistema



Fuente: "Administración de Recursos Humanos" 2ª Edición, Idalberto Chiavenato.

f. Principios de los Sistemas

"La integración o coherencia no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad y presentan cierto grado de integración, equifinalidad y jerarquización para la unificación de los diferentes campos en los que se mueve la empresa tal como se describe a continuación.

i. Principios de Integración:

La teoría general de los sistemas es análoga al principio o de las partes integrantes dentro de un todo. Por lo tanto, el principio de integración es vital en el concepto de sistemas. Entre los principios de integración según Jhonson, Kast y Rosenwing se pueden mencionar:

²⁰ Johansen, Oscar. (2004) "Introducción a la teoría general de sistemas". Edición Limusa México.

- El todo es primario y las partes secundarias.
- La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de un todo.
- Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual todo o ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

ii. Principio de Equifinalidad:

El fundamento de este principio, sugiere que el administrador no necesariamente debe buscar la solución óptima sino diversas soluciones satisfactorias; buscar la solución óptima rígidamente, es propiedad de los sistemas cerrados, que conciben a los organismos sociales como una simple relación causa-efecto.

La Equifinalidad implica el logro de resultados finales con diferentes condiciones iniciales y de múltiples maneras, con diferentes insumos y finalidades; en síntesis, disponer de una variedad de alternativas satisfactorias que las caracterizan como sistema abierto.

iii. Principio de Jerarquización:

Consiste en que todo sistema, es dependiente de otro y a la vez otros dependen de él. En general, todos los sistemas físicos, biológicos y sociales pueden ser considerados en un sentido jerárquico. Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor lo que a su vez forma parte de un sistema de orden mayor. Por tanto, existe jerarquía entre los elementos o componentes de todo sistema. " ²¹

3. Gestión.

a. Definiciones de gestión.

- i. "Conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un

²¹ Kast y Rosenzweig, "ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES" CAPITULO 5 CUARTA EDICIÓN EDITORIAL MC GRAW HILL MÉXICO 1987.

ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.”²²

ii. “El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación”.²³

iii. El grupo define gestión como el conjunto de procesos y acciones que manejan o administran los recursos de los que dispone una determinada organización, para el cumplimiento eficaz de las estrategias, objetivos y metas de la misma.

La gestión se llevará a cabo a través de funciones como organización, planificación, dirección, control y retroalimentación.

b. Elementos de la Gestión.

i. “Estratégica: Se relaciona con la identificación de la misión de la empresa y con la selección de planes para lograr los objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma.

ii. Táctica: Este nivel tiene que ver con la aplicación de estrategias de corto y mediano alcance y sirve de enlace entre las concepciones estratégicas y las operacionales o tácticas.

iii. Operativa: Se relaciona con los procesos de producción y servicios que ofrece la organización, es decir, las actividades organizacionales.”²⁴

²² Rodríguez Sifontes, Clara Emilia, “PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIAR LAS NECESIDADES INFORMATIVAS DE LOS DIRECTIVOS EN LA EHTC” “HERMANOS GÓMEZ”. APLICACIÓN DE AMIGA, Capítulo: Gestión en Las Organizaciones, Año 2010.

²³ Autores: Pérez Porto, Julián y Merino, María. “Concepto de Gestión” Publicado: 2008. Actualizado: 2012.

²⁴ Rodríguez, Raúl, “Elementos de la Gestión Administrativa”, Publicado el 15 de oct. de 2015, página 1.

4. Talento humano.

a. Definiciones de talento humano.

i. "Según la real academia española de la lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Por lo tanto, la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc."²⁵

ii. "Capacidades para desenvolverse ante determinada ocupación sin que interfieran estereotipos por género, etnia o discapacidad, generando así valor agregado a la empresa donde se encuentren e incidiendo de manera directa en el logro de los objetivos de las mismas. Además, involucra la interacción de las habilidades del ser humano, sus características innatas que garantizan su participación y bienestar cuando se insertan a un contexto laboral".²⁶

El grupo sostiene que al referirnos a talento humano es abarcar muchos factores del individuo tales como, conocimiento, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias.

El equipo concluye que estas competencias son cualidades que permanecen al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.

²⁵<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>. Consulta: Sábado 30 Julio 2016, 10:50 AM.

²⁶Silva, Luis, "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CRISIS" Venezuela Año 2013-2017, No 31, página 22.

5. Gestión de talento humano

a. Definiciones de gestión de talento humano

i. "La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes."²⁷

ii. "Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía."²⁸

El grupo de trabajo sostiene que la definición conveniente y que más se adecua a la investigación en desarrollo, es la definición del segundo autor, ya que, consideramos que la gestión de talento humano tiene que ver directamente con relaciones humanas del personal administrativo con todo el personal que comprende la empresa, además de tratar directamente con procesos como reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo de todo el personal, se trata de crear las bases de un ambiente organizacional adecuado, y de también velar por el bienestar del recurso más importante de una organización, el cual es el recurso humano, su satisfacción y desarrollo.

b. Importancia de la gestión del talento humano

"Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales. Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las

²⁷ CHIAVENATO; Idalberto; "Gestión Del Talento Humano", Segunda edición, editorial McGraw-Hill, Colombia 2002, página 6.

²⁸ Dessler, Gary, "Administración de Recurso Humano", Decimoprimer edición, México 2009, página 37.

relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.²⁹

i. Las tres etapas de la Gestión del Talento Humano

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Fuente: "Gestión de talento humano" 3° Edición, Idalberto Chiavenato.

ii. Sistema de gestión de talento humano

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía."³⁰

²⁹ Meza Alba, Seidy Madeline, "Gestión Del Talento Humano", página 3, Revista Digital.

³⁰ Dessler, Gary, "Administración de Recursos Humanos", 5° Edición, Editorial Pearson Educación, México 2011.

El equipo de trabajo define el sistema de gestión de talento humano como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además logra desarrollar y retener a un recurso humano dentro de la empresa.

iii. Los seis procesos de la gestión del talento humano:

"Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).³¹

6. Desempeño.

“Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.”³²

“El desempeño laboral “es la suma de todas las actividades laborales de la organización.”³³

Mejora del desempeño

a) Definiciones de Mejora del Desempeño

"Las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo establecido. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación que estos tengan. Cuanto mejor sea la motivación, mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestro nivel de productividad." ³⁴

Objetivos Fundamentales de la Administración de Talento Humano.

"Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

i. Objetivos corporativos.

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el

³¹ Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGraw-Hill, Interamericana Editores, México D.F pag.68.

³² Diccionario de la Lengua Española, Edición Tricentenario.

³³ P. Rubbins, Stephen. Administración 12° edición, Editorial Pearson, Estados Unidos, 2014, página 268

³⁴ El blog de WorkMeter, "Consejos para hacer crecer tu negocio", Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores, Publicado el 26 septiembre 2012, <https://es.workmeter.com>. Consulta: jueves 21 de marzo de 2019, 06:41pm.

uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

ii. Objetivos funcionales.

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

iii. Objetivos sociales.

El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

iv. Objetivos personales.

En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.³⁵

Departamento de Recursos Humanos

a. Reclutamiento

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

b. Selección.

Se debe tomar en cuenta que el período para seleccionar y contratar a las personas, varía de acuerdo el puesto. La selección de personas funciona como un filtro que permite que

³⁵ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág.

solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.”³⁶

Pasos de la selección de personal

”Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo.

Paso 2: Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

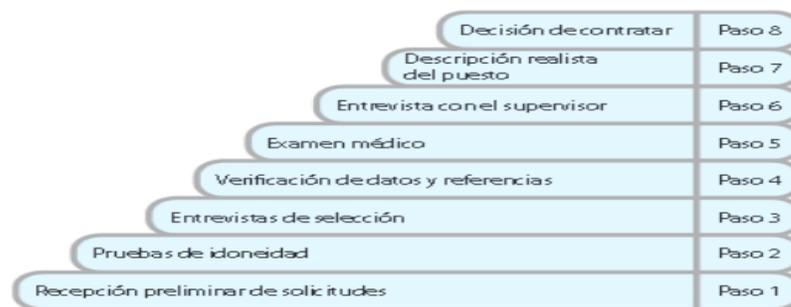


Ilustración 4 Pasos del proceso de selección. *Pasos del Proceso de Selección, Capítulo 7 página 201.*

Paso 3: Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

³⁶ Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, 2002. Pág. 95

Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias.

Paso 5: Evaluación médica.

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentan con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo.

Paso 8: Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento

de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.”³⁷

c. Inducción

“Conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. Desde el punto de vista administrativo, la inducción debe estar perfectamente planeada. Tiene como objetivo aquello que desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, parcial o total.”³⁸

d. Evaluación del Desempeño.

“Se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.”³⁹

“Los métodos de valuación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

- i. Autoevaluaciones:** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.
- ii. Evaluaciones psicológicas:** Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.
- iii. Métodos de los centros de evaluación:** La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro.

³⁷ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 201.

³⁸ Mercado H., Salvador, “Administración Aplicada/Applied Management”, Editorial Limusa 2002 Edición No. 2

³⁹ Dessler, Gary. “Administración de Recursos Humanos”. 11ª Edición, Editorial Pearson Educación, México 2009, Pág. 336.

iv. Método de escalas gráficas o por conceptos: El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

v. Sistema de evaluación de 360°: El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa. ⁴⁰

e. Planeación de Personas

“La planeación estratégica de Recursos Humanos se refiere a la manera como la función de dicho recurso, puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.”⁴¹

f. Desarrollo de Personas

“Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.”⁴²

g. Higiene y Seguridad en el Trabajo.

“La Seguridad industrial es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes de trabajo. Con, forma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, previo estudio de sus causas. La higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realizan.” ⁴³

⁴⁰ Werther, William B., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas”, Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008. Pág. 324-328.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humanos”; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 5

⁴² Martín, Myrtha Obregón, “Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano”, Abril del 2008.

⁴³ Werther, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta Edición, México, Mc GRAW -HILL, 2006. Pág. 223

7. Estructura Organizativa

“Los administradores que emprenden el diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles, tienen que elegir opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. La estructura organizacional específica que resulta de las decisiones y acciones de los administradores”⁴⁴

a. Especialización del trabajo

“Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas, cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.”⁴⁵

b. Departamentalización

“Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación.

- i. Departamentalización Funcional:** Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones.
- ii. Departamentalización Geográfica:** Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- iii. Departamentalización por Productos:** Agrupa puestos por líneas de productos.
- iv. Departamentalización por Procesos:** Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- v. Departamentalización por Clientes:** Agrupa los puestos con base a clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

⁴⁴ Render, Heizer. “Principios de Administración de Operaciones”; Quinta Edición. Pág.531

⁴⁵ Stephen P. Robbins, “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 185.

c. Cadena de mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.

d. Tramo de Control

La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta.

e. Centralización y Descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está. Recuerde que la centralización y descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.”⁴⁶

f. Formalización

“La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

⁴⁶ Stephen P. Robbins, “Administración”; Décima edición. 2011. Pág. 186-189

g. Organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. ⁴⁷

Tipos de Organigrama

“Según su naturaleza

- **Micro administrativos:** pertenecen a una sola organización, ya sea en conjunto o bien, a alguna de las áreas que la conforman.
- **Macro administrativos:** son la representación gráfica de más de una entidad.
- **Meso administrativos:** en estos se representa a varias entidades de un sector o bien al sector en su totalidad.

Según el ámbito

- **Generales:** aquí se representa a una cierta organización en su totalidad y las relaciones que existen dentro de esta.
- **Específicos:** representan a un departamento o área puntual de la entidad y cómo este se organiza.

Según la presentación

- **Horizontales:** en estos las unidades son desplegadas de izquierda a derecha colocando al titular en el extremo izquierdo.
- **Verticales:** las unidades se despliegan de arriba hacia abajo y el titular se ubica en el extremo superior y las jerarquías se despliegan de manera escalonada.
- **Mixtos:** estos son una combinación de los dos anteriores, por lo que permiten un mayor despliegue.

⁴⁷ Serrano, Alexis. “Administración I y II”; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 111.

Según el contenido

- **Integrales:** en ellos se representan todas las unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen entre las mismas.
- **Funcionales:** a los elementos de los integrales se le agrega una reseña de las funciones más importantes de cada área.
- **De puestos, plazas y unidades:** en estos se señala qué puestos se necesitan para cada unidad, el número de plazas que existen y que se requieren. A veces incluyen los nombres de quienes integran las plazas."⁴⁸

h. Jerarquización

"La de la jerarquización es una acción o práctica común que se lleva a cabo en varios campos, áreas, materias, entre otros, y que consiste en organizarlos o clasificarlos en distintos niveles. Comprende el proceso por el cual se diseña un sistema basado en algún tipo de escalafón."⁴⁹

8. Manuales.

a) Manual de Bienvenida

"El manual de bienvenida en una compañía también conocido como manual de recibimiento es un documento que sirve de orientación para las personas que se incorporan a una organización.

¿Qué debe contener un manual de bienvenida?

Aunque la redacción de un manual de bienvenida varía de unas organizaciones a otras, conviene que contenga la siguiente información:

⁴⁸ Enciclopedia de Clasificaciones (2017). "Tipos de organigramas". Recuperado de: <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas>. Consultado: Viernes 31 de Mayo del 2019, 12:31 a.m.

⁴⁹ Navarro, Javier Sitio: Definición ABC enero. 2015

URL: <https://www.definicionabc.com/general/jerarquizacion.php>. Consultado: Viernes 31 de Mayo del 2019, 11:16 P.M.

- **Mensaje de bienvenida**, generalmente a cargo del director general o responsable de la organización.
- **Presentación de la empresa**. En este apartado conviene ofrecer a la persona que se incorpora nociones básicas de cómo está estructurada la empresa, a qué sectores se dirige, o si la empresa tiene otras sedes.
- **Información de utilidad para el trabajador**. En esta sección incluye toda aquella información necesaria para desempeñar su actividad.
- **Información sobre beneficios adicionales a la ley**: referente a bonos y como está constituida la aplicación de aguinaldo a los trabajadores.

b) Manual de Descripción de puestos.

El manual es una guía que ayuda a entender el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo, y las características de las personas que deben de cumplir para desempeñar en forma eficiente las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.⁵⁰

c) Manual de Organización y Funciones.

"Busca lograr que el nuevo empleado asimile de forma rápida y fácil, la cultura organizacional, así como la historia de la empresa, su composición, marco regulatorio, misión, visión, objetivos, valores, organigrama, políticas, prestaciones, uniformes, entre otros aspectos. El nuevo empleado recibe un manual que contenga esta información básica de la organización".⁵¹

d) Manual de Evaluación del Desempeño

"El manual de Evaluación del desempeño tiene el objetivo fundamental de dotar a la empresa, de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados/as a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia,

⁵⁰ Dessler, Gary, "Administración de Recursos Humanos", décimo primera edición, Editorial Pearson Education, México 2009 Pág. 126

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. "Gestión del talento humano", tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2009. Pág. 190.

productividad y el mejoramiento de la atención a los clientes o usuarios internos y externos".⁵²

e) Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

"Este manual tiene como propósito el mejorar la forma de reclutar personal para cualquiera que sea el rubro que se desempeñara, y quienes deberán actuar dentro de su mejores capacidades para la institución en la que laborarán. En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos."⁵³

9. Orientar a las personas.

"Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos.

Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está

⁵² Elaborado por Recursos Humanos, Unidad Administración de Personal, "Manual de Evaluación del desempeño", ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

⁵³ <https://www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/> Consultado: domingo 16 de junio de 2019, 10:35 pm.

el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.

Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.”⁵⁴

a. Definiciones de cultura organizacional.

“La cultura organizacional es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas.”⁵⁵

“La cultura organizacional es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.”⁵⁶

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” Tercera edición, P. 176, Editorial Mc Graw Hill.

⁵⁵ Schein, Edgar H., “Organizational Culture and Leadership”, Jossey Bass, San Francisco, 1992, p. 2.

⁵⁶ Jacques, Elliot, “The Changing Culture of a Factory”, Tavistock Publ., Londres, 1951.

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.”⁵⁷

b. Métodos para la socialización

“Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunas la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino.

Los métodos de socialización organizacional con mayor difusión:

i. El proceso de selección.

La socialización inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los colegas de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado, el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

ii. Contenido del puesto.

El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito. Así, los empleados principiantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas

⁵⁷ Harrison M. Trice y Janice M. Bayer, “The Cultures of Organizations”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, P.P. 2-3

positivas dadas las recompensas que se derivan de un desempeño excelente. Cuando se coloca a los principiantes en tareas fáciles no tienen la ocasión de experimentar el éxito ni la motivación que se deriva de él.

iii. El supervisor como tutor.

El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrar a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la compañía. El supervisor debe cuidar a los nuevos trabajadores como un verdadero tutor, quien los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización.

Si el supervisor realiza un buen trabajo, el recién llegado suele ver a la organización bajo una luz positiva. Si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en la recepción y la dirección, el recién llegado la suele ver de forma negativa. Por ello, el supervisor debe cumplir cuatro funciones básicas junto al nuevo colaborador:

- Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.
- Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.
- Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
- Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.

Los supervisores deben ser escogidos adecuadamente para que acojan y sean tutores de los nuevos miembros, a efecto de que estén bien supervisados, acompañados y orientados. Para funcionar como verdadero tutor o mentor, cada supervisor debe poseer un grado elevado de seguridad personal para no sentirse amenazado por el fracaso o el éxito de los nuevos colaboradores, además de una dosis de paciencia que le permita lidiar con los nuevos miembros inexpertos.

iv. Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.



Esquema: Chiavenato, Idalberto. "Gestión del talento Humano", Tercera Edición.

v. Programa de integración.

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros.

vi. Remuneraciones.

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra”⁵⁸

Prestaciones sociales.

“Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

En el caso del personal de nivel más elevado, éstas llegan a incluir la provisión de automóvil (desde un vehículo rentado hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para librar a los trabajadores de una serie de trastornos, como tener que buscar medios de transporte para llegar a la compañía o encontrar restaurantes para alimentarse a la hora de comer.

Las prestaciones sociales tienen estrecha relación con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización.

⁵⁸ Chiavenato, Idalberto, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” Tercera edición, P. 188 – 189 y 283, Editorial Mc Graw Hill.

c. Origen de las prestaciones

En el pasado las prestaciones tenían un vínculo estrecho con el paternalismo que existía en las organizaciones. Hoy en día, forman parte de los atractivos que poseen las organizaciones y que les permiten retener a sus talentos. El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:

- i. La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos.
- ii. Una nueva actitud de las personas respecto a las prestaciones sociales.
- iii. Las exigencias de los sindicatos y la incidencia de los planes de prestaciones en la negociación de los contratos colectivos de trabajo.
- iv. Las exigencias de la legislación laboral y de la previsión social.
- v. Los impuestos gravados a las organizaciones, mismos que ahora son una forma lícita de deducción de sus obligaciones tributarias.
- vi. La necesidad de contribuir al bienestar de los empleados y de la comunidad.

En un principio, los planes de prestaciones sociales tenían una orientación paternalista y unilateral, que se justificaba por el interés de retener al personal y de reducir la rotación, sobre todo en las organizaciones en las cuales la actividad se desarrolla en condiciones rudas y adversas. La iniciativa se diseminó rápidamente a los demás tipos de organizaciones. Hoy en día, los planes de prestaciones se evalúan y discuten intensamente en cuanto a sus propósitos, costos y valores, la responsabilidad de su administración, los criterios de evaluación, etcétera.”⁵⁹

10. Capacitación.

Conceptos de Capacitación.

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” Tercera edición, P. 345, Editorial Mc Graw Hill.

objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.”⁶⁰

“La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.”⁶¹

“La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.”⁶²

11. Supervisar a las personas.

“Base de datos de la Administración del Recurso Humano.

El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información. Los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar. La información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple.

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de

⁶⁰ Certo, Samuel C., “Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment”, Allyn & Bacon, Boston, 1994, p. 274.

⁶¹ Dessler, Gary, “Human Resource Management, Prentice-Hall”, Upper Saddle River, NJ, 1997, p. 248.

⁶² Ivancevich, John M. Human “Resource Management”, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 423.

información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, separadas, esas redes de información se sobreponen y se interpretan de manera compleja.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el auxilio de bancos de datos, no sólo por la reducción de la “memoria” para archivos, sino también porque los datos interconectados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Esto reduce las inconsistencias y los errores que se presentan en razón de archivos duplicados.

Es común que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente por medio de un software (programa) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.

- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
- Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información. El término procesamiento de datos designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, los grupos sociales y entre las personas. Existe un volumen de datos iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se suman otros datos posteriores (adiciones, alteraciones o modificaciones que provocan el crecimiento de datos) que deben ser integrados al sistema. Así, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o transformarlos en información relevante.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos son responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios colaboradores. Todos están involucrados en la tarea de mantener las bases de datos debidamente actualizados.

Cuando la base de datos se centraliza en la administración de recursos humanos es necesario hacer nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos personales de los colaboradores, principalmente en relación con las nuevas competencias, experiencias, cursos externos, estado civil, cambio de dirección, participación en eventos sociales, etcétera.”⁶³

⁶³ Chiavenato, Idalberto, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO” Tercera edición, P. 511, Editorial Mc Graw Hill.

C. Marco legal e institucional.

GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. Se rige por una serie de leyes y reglamentos que regulan el actuar de ésta, así como los derechos que como asociación tienen, por lo que se ha tomado lo principal de cada una de ellas y se detallan a continuación.

1. Constitución de la República de El Salvador

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

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

1º- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.”

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

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

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.”⁶⁴

La Constitución de la República de El Salvador es aplicada por “la Corte Suprema de Justicia, la cual está integrada por 15 Magistrados, siendo uno de ellos el presidente de la Corte, de la Sala de lo Constitucional y del Órgano Judicial.

2. Código de trabajo

“Art.1. “El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 12.- El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional.

Contrato laboral.

Art. 17. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

Salarios, jornadas, descansos, vacaciones, asuetos y aguinaldos.

El artículo 161 incisos 3º y 4º del Código de Trabajo, dispone que: “La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete y la semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve”.

⁶⁴ Ley de la Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983.

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

Art. 173: El día de descanso semanal es el domingo el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Art. 188: Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde al trabajador de tomarlas.

Art. 190: Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Art. 192.- Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

Del Aguinaldo.

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

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

Para quien tuviere un año y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.

Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días;

Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.” El presente Decreto entrará en vigencia a partir del uno de enero del año dos mil catorce, previa publicación en el Diario Oficial.” D.O. No.

125, Tomo No. 400, del 9 de julio de 2013.

Prestaciones por Maternidad.

Art. 309.- El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y, además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Art. 310.- Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

Art. 311.- Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 309.”⁶⁵

Institución encargada de la aplicación de la ley.

El código de Trabajo, es aplicado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

3. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

“Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los

⁶⁵ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972, en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236, 31 de julio de 1972

trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al Seguro Social.

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El Estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.”⁶⁶

Institución encargada de la aplicación de la ley.

La Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, es aplicada por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

4. Ley del sistema de ahorro para pensiones

“Art. 7.-La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo. Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativa derivadas de ello.

⁶⁶ Decreto Legislativo N° 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el D.O. N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.

Art. 13.- Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

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

La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

Diez punto tres por ciento (10.3%) del ingreso base de cotización, se determinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De ese total, 6.25% del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y 4.05% por el empleador; y Un máximo el dos punto siete por ciento (2.7%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato de seguro por invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley, y el pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será de cargo del empleador.”⁶⁷

Institución encargada de la aplicación de la ley.

La ley del sistema de ahorro para pensiones estará sujeta a la vigilancia y control del de la Superintendencia de Pensiones y fiscalizada por la Superintendencia del Sistema Financiero. (SSF)

⁶⁷ Decreto Legislativo No.927: San Salvador, a los veintitrés días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y seis. Reformas: Decreto Legislativo N.º 599, del 02 de febrero del 2005, publicado en el D.O. N.º 40, Tomo 366, del 25 de febrero del 2005. Ley del sistema de ahorro para pensiones.

5. Ley Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).

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

HECHO GENERADOR Artículo 16.- Constituye hecho generador del Impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración. También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros. No se incluyen en el concepto anterior los pagos por indemnizaciones de perjuicios o siniestros. No constituye hecho generador las donaciones de servicios de carácter gratuito e irrevocables producidos por el contribuyente, realizadas a las entidades a que se refiere el Art. 6 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, que hayan sido previamente calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos, y que no beneficien al contribuyente según lo establecido en el Art. 32 Num, 4) Inc. 5º. de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

MOMENTO EN QUE SE CAUSA EL IMPUESTO Artículo 18.- Las prestaciones de servicios como hecho generador del impuesto se entienden ocurridas y causado el impuesto, según cuál circunstancia de las señaladas a continuación ocurra primero: a) Cuando se emita alguno de los documentos señalados en los artículos 97 y 100 de esta ley; b) Cuando se dé término a la prestación; c) Cuando se entregue el bien objeto del servicio en arrendamiento, subarrendamiento, uso o goce; d) Cuando se entregue o ponga a disposición el bien o la obra, si la prestación incluye la entrega o transferencia de un bien o ejecución de una obra; y e) Cuando se pague totalmente el valor de la contraprestación o precio convenido, o por cada pago parcial del mismo, según sea el caso; se acredite en cuenta o se ponga a disposición del prestador de los

servicios, ya sea en forma total o parcial, aunque sea con anticipación a la prestación de ellos. En la prestación de servicios permanentes, regulares, continuos o en los suministros de servicios periódicos, el impuesto se causa al momento de emitirse cualquiera de los documentos señalados en el Art. 97 de esta ley o al término de cada período establecido para el pago, según cual hecho acontezca primero, independientemente de la fecha de pago del servicio. En los arrendamientos con opción de compra o promesa de venta, el impuesto se causa al momento de ser exigibles los cánones de arrendamiento o al perfeccionarse la venta.

CAPACIDAD TRIBUTARIA. REPRESENTACION Artículo 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: a) Las personas naturales o jurídicas; b) Las sucesiones; c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho; d) Los fideicomisos; y e) Las asociaciones cooperativas. f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación. Igual calidad tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo cuando realicen actividades bursátiles. Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de un tercero. Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representado o mandante. Por los sujetos que carecen de personalidad jurídica, actuarán sus integrantes, administradores o representantes, sin perjuicio de lo dispuesto en la ley.”⁶⁸

Institución encargada de la aplicación de la ley.

El MINISTERIO DE HACIENDA es la institución encargada de la recolección de estos impuestos a través de la DIRECCIÓN GENERAL DE TESORERÍA, que es una de sus dependencias. Este impuesto se cancela mensualmente por las ventas realizadas el

⁶⁸ Ley Impuesto a La Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). <https://www.asamblea.gob.sv/decretos> Diario Oficial N° 143 TOMO N° 316 FECHA 31 de julio de 1992.

transcurso del mes, y se hace en los primeros 10 días hábiles de mes siguiente. El porcentaje de impuestos es el 13% sobre las ventas a facturar.

6. Ley del Impuesto Sobre la Renta. (ISR)

“Hecho Generador Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.”⁶⁹

Institución encargada de la aplicación de la ley.

El MINISTERIO DE HACIENDA es la institución encargada de la recolección de estos impuestos a través de la DIRECCIÓN GENERAL DE TESORERÍA, que es una de sus dependencias. Este impuesto se aplica a las utilidades netas del ejercicio que se está cerrando, y se cancela en los primeros cuatro meses del siguiente año. Obtenemos el monto a pagar de la siguiente manera: a los ingresos le restamos los egresos (costos y gastos), así sacamos la utilidad neta antes de impuesto.

El porcentaje de impuesto sobre la renta anual es del 25% hasta ingresos anuales de USD 150,000.00, si los ingresos anuales son de USD 150,000.01 en adelante el impuesto sobre la renta anual será del 30% Adicional a esto aclaramos que mensualmente hacemos una declaración llamada Declaración mensual de pago a Cuenta e Impuesto Retenido, en la cual se cancela 1.75% de anticipo al impuesto Sobre La renta Anual, el cual descontamos al final del ejercicio del monto calculado.

⁶⁹ Ley del Impuesto Sobre la Renta. (ISR). <https://www.asamblea.gob.sv/decretos>; Diario Oficial N° 242 TOMO N° 313 FECHA: 21 de diciembre 1991

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

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

Art. 10.- El empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores y trabajadoras, mediante la adaptación de las condiciones del empleo, a los principios y regulaciones que rigen la salud y seguridad ocupacional.

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

Art. 20.- Todo lugar de trabajo debe reunir condiciones estructurales que ofrezcan garantías de seguridad e higiene ocupacional frente a riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la naturaleza de las labores que se desarrollen dentro de las mismas; conforme a lo establecido en la presente ley y sus reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general principalmente pasillos, paredes, techos, asientos, comedores, dormitorios, servicios sanitarios, instalaciones eléctricas, protecciones de maquinaria, aparatos de izar, entre otros."⁷⁰

Institución encargada de la aplicación de la ley.

El Ente aplicador de la ley es el MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, a través de la Dirección General de Inspección de Trabajo y la Dirección General de Previsión Social.

⁷⁰ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo N° 254 publicación en el Diario Oficial N° 82 Tomo N° 387 Fecha: 5 de mayo de 2010.

CAPÍTULO II:

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"

A. Importancia

En este capítulo se presentan los datos recopilados por medio de los diferentes instrumentos de recolección de información, dada la necesidad de mejorar en el aspecto del talento humano, por tal motivo se ha llevado a cabo una investigación que ayude a analizar el funcionamiento interno dentro de la empresa. Debido a que es un elemento fundamental para los procesos operativos que se realizan y que a su vez busca superar los objetivos que se han establecido.

Así mismo, se detalla la metodología, técnicas e instrumentos para la recolección de información, de datos y análisis estadísticos por medio de los cuales brindaron un diagnóstico de la situación actual, así como también realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas conforme a los datos recabados.

B. Objetivos de la investigación

1. General

Determinar la situación actual de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. del municipio de San Salvador, en relación a un Sistema de gestión de talento humano y la creación de un departamento de Recursos Humanos para la mejora del desempeño de los empleados/as.

2. Específicos

- a) Identificar la necesidad de la implementación de un sistema de gestión del talento humano que permita la mejora del desempeño de los empleados/as dentro de la empresa.

- b) Realizar un diagnóstico con ayuda de la información recolectada y así identificar las debilidades, y a su vez que permitan dar solución a las diferentes problemáticas.
- c) Diseñar instrumentos para recopilar la información necesaria que ayude a identificar la situación actual referente a las acciones del área de recursos humanos.

C. Métodos y técnicas de investigación.

Los métodos y técnicas que se utilizaron en la investigación permitieron tener acceso a un estudio racional y lógico ya que se identificó la naturaleza del problema. A continuación, se detallan cada método y técnica utilizada.

1. Métodos de la investigación.

Se utilizó el método científico ya que brindó resultados más fiables y menos subjetivos debido a la serie de pasos lógicos seguidos, además que sistematiza los procesos que se aplicarán para la obtención de la información cumpliendo así los objetivos propuestos. Es por ello que de manera ordenada permitió profundizar en el problema y obtener la información deseada.

Los métodos que auxiliaron fueron: el método analítico, sintético y deductivo.

a. Método analítico.

Con este método que consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las variables individualmente para determinar las relaciones entre ellas ayudó en el momento que se realizó el estudio de investigación por separado, analizando las diversas circunstancias y así determinando el origen del problema para poder encontrar una solución factible debido que se analizó el personal de la empresa por cada área en la que ellos laboran. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se explica y comprende mejor su comportamiento.

b. Método sintético.

Este método ayudó en la construcción que se pudo realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. El uso del método se hizo más factible conforme a los resultados del estudio sobre cada una de las partes del fenómeno, debido a que pudo hacerse una unificación de los resultados y por ende entender de manera global el problema.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

a. Técnicas.

Son medios indispensables en el proceso de la investigación científica que se utilizaron para la recolección de la información, las cuales permitieron obtener información adecuada que conduzca a conocer sobre la situación actual del problema planteado y así brindar una propuesta de solución.

i. Encuesta.

Esta técnica permitió la obtención de datos, que para efectos de la investigación fue dirigida a los 11 empleados de la empresa que forman parte del área Operativa como objeto de estudio, con base en ello se tomaron indicadores para poder realizar las preguntas que permitirán facilitar la recolección de información.

ii. Entrevista.

Se realizó de manera presencial con el objetivo de poder identificar información no contenida en los otros instrumentos. Esta consistió en reunirse con los 3 miembros de la directiva, que a su vez desarrollan las labores administrativas, ya que son ellos los conocedores de la problemática dentro de la empresa y quienes están en mayor contacto con la realidad.

Dicha técnica se utilizó con el propósito de investigar más a fondo la situación actual de la empresa y así mismo se identificó las variables para poder dar una solución al problema.

b. Instrumentos.

i. Cuestionario

El cuestionario consistió en una serie de preguntas que fueron respondidas por los empleados de la empresa que lo conforman 11 personas del área operativa. Estas preguntas fueron abiertas, cerradas y de opción múltiple, con las cuales se recopiló la información necesaria.

ii. Guía de Entrevista

La guía de entrevista es un instrumento que permitió recopilar la información necesaria a través de los entrevistados, quienes son los 3 directivos de la misma, esta consta de una serie de preguntas las cuales fueron cerradas, abiertas y reflexivas para que ellos pudieran dar una opinión más amplia sobre el estado actual de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V. Así como también acerca del funcionamiento y problemas que enfrenta hoy en día.

3. Fuentes de información

a. Primarias

Esta información se recolectó mediante la investigación de campo, en la cual se aplicó la observación directa, la entrevista y la encuesta, con el propósito de adquirirla de forma directa del personal de la empresa, el proceso fue concreto y sin ninguna discrepancia a través de personas consideradas como objetos de estudio en la investigación.

b. Secundarias

Mediante esta fuente se abasteció de información básica para elaborar el marco teórico, investigación de campo y propuesta, se tomó de referencia libros, revistas institucionales, documentos, leyes, trabajos de graduación referentes a la temática, sitios web, entre otros documentos que proporcionaron información necesaria y sirvieron de base para la investigación final.

4. Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. Ubicada en Calle Independencia, Casa #24, en la Colonia Manuel José Arce del municipio de San Salvador.

5. Unidades de análisis

Se consideraron como unidades de análisis de la investigación a: Los miembros de la directiva y personal operativo de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. del municipio de San Salvador.

6. Determinación del universo y muestra

a. Universo

El universo se dividió en dos partes:

- i. El primero conformado por el personal operativo de la empresa, que lo integran 11 empleados.
- ii. El segundo universo conformado por los 3 directores de la empresa.

b. Muestra

No se utilizó muestra, ya que el universo es pequeño y en cambio se realizó un censo.

Para estudiar la totalidad de las unidades de análisis se aplicó la técnica del censo, utilizando referencias de observación ya que la población total de la investigación fue pequeña y se realizó incluyendo a la directiva y personal operativo.

7. Procesamiento de la información.

a. Tabulación, análisis e interpretación de las encuestas.

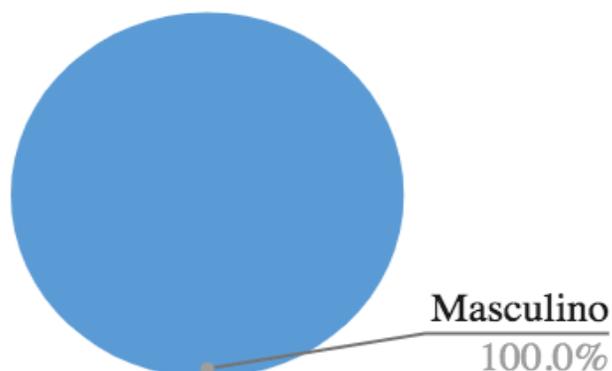
La información que se recopiló fue procesada en Microsoft Excel, clasificada y ordenada en cuadros estadísticos donde se estableció porcentaje y frecuencia de cada una de las preguntas formuladas con sus respectivas opciones en las encuestas.

Datos generales**Género**

Objetivo: Identificar el género que prevalece entre los empleados de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

Tabla 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	0	0%
Masculino	11	100%
Total	11	100%

Gráfica 1**Interpretación:**

A la fecha (agosto 2019), la empresa cuenta con 11 empleados operativos, según los resultados obtenidos se determina que todos los puestos son ocupados por el género masculino, esto debido al giro de la empresa ya que se requiere de fuerza física para el desempeño de algunas labores, esto debido a las labores de campo que realizan la mayoría de los técnicos.

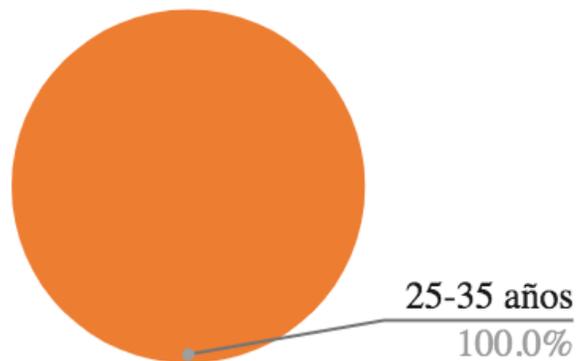
Rango de edad

Objetivo: Determinar el rango de edad en el que se encuentran los empleados operativos de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

Tabla 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
25-35 años	11	100%
36-45 años	0	0%
46-55 años	0	0%
56 o más	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 2



Interpretación:

Las edades en las que se encuentran los empleados oscilan entre 25-35 años, lo cual indica que la empresa cuenta con empleados jóvenes, lo que permitirá que la propuesta a implementar sea más flexible para todas las edades involucradas, y que así mismo con el tiempo se apliquen más conocimientos y experiencias a modo que el empleado sienta fidelidad a la empresa. Muchos de ellos realizan labores de campo lo cual hace que los procesos sean de fácil asimilación.

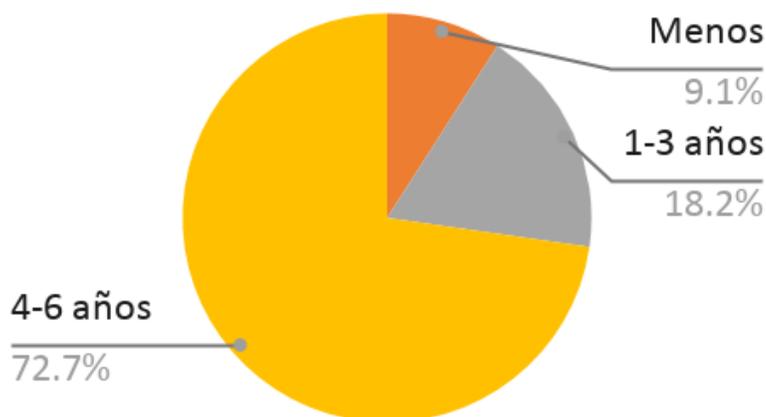
Tiempo de laborar en la empresa

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los empleados de laborar para la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

Tabla 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	1	9%
1-3 años	2	18%
4-6 años	8	73%
Más de 6 años	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 3



Interpretación:

Según la información obtenida, se ha determinado que la empresa cuenta en su gran mayoría con empleados que tienen entre 4 y 6 años de laborar ahí. Esto representa estabilidad laboral en el lugar y fidelidad hacia la empresa, sin embargo son los mismos empleados que han estado casi desde la constitución de la empresa y no hay contrataciones recientes.

i. **Datos del contenido**

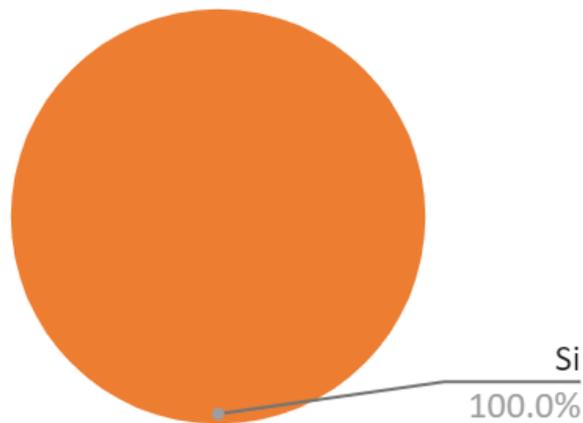
1. **¿Considera necesario la creación de una Unidad de Recursos Humanos?**

Objetivo: Considerar la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Talento humano en la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

Tabla 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 4



Interpretación:

Según el resultado obtenido, todos los empleados manifestaron que es necesaria la creación de la Unidad de Recursos Humanos, debido a que la empresa ha ido creciendo y espera un mayor crecimiento, consideran importante que exista un área directa que apoye los requerimientos que solicitan los empleados y que así mismo vele por las capacitaciones que se deben impartir y los procesos que conlleve el departamento.

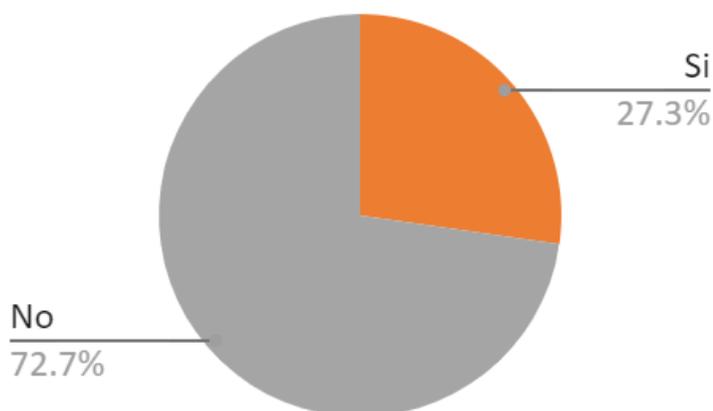
2. ¿Sabe usted si existe una Misión, Visión y Valores en GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.?

Objetivo: Investigar si la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. cuenta con una Misión, Visión y valores definida y conocida por los empleados.

Tabla 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Gráfica 5



Interpretación:

Según los datos obtenidos se ha determinado que la mayoría de empleados no conocen de la existencia de una Misión, Visión y Valores dentro de la empresa, esto podría indicar diferentes respuestas: que el actual marco filosófico institucional de la empresa está totalmente desfasado o incompleto, que no tienen uno establecido, así como también que este no sea presentado a sus empleados, siendo esto importante para que el futuro empleado se familiarice con toda la información concerniente a la empresa.

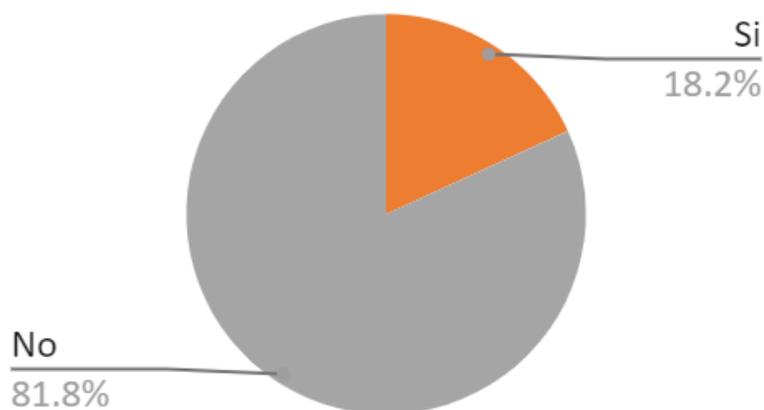
3. ¿Conoce usted si existe reglamento interno para administrar el personal que labora dentro de la empresa?

Objetivo: Establecer si la empresa cuenta con un reglamento interno que ayude a orientar al personal en el trabajo.

Tabla 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Gráfica 6



Interpretación:

Los resultados establecen que gran parte de los empleados no conocen sobre las existencias de un reglamento interno de trabajo establecido por la administración, sólo dos de cada once empleados conocen su existencia. En concordancia con la pregunta anterior puede deberse a que la empresa no tiene establecido un reglamento interno o que este no es presentado o comunicado a sus empleados.

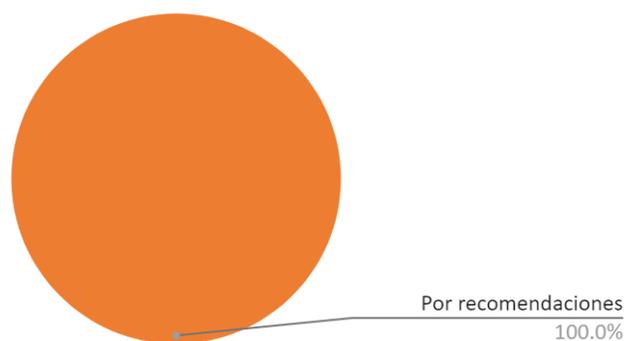
4. ¿Cómo llegó a trabajar a GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.?

Objetivos: Identificar los diferentes medios que utiliza la empresa para reclutar a su personal.

Tabla 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por recomendaciones	11	100%
Anuncio en bolsa de trabajo	0	0%
Outsourcing	0	0%
Redes Sociales	0	0%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 7



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos el total de los empleados ha llegado a laborar por medio de recomendaciones. Esto indica que la empresa no utiliza medios masivos de información como bolsas de trabajo, redes sociales entre otros. Esto quiere decir que el proceso de reclutamiento no ha sido formal ni se han aplicado los criterios para poder seleccionar de manera correcta a los candidatos.

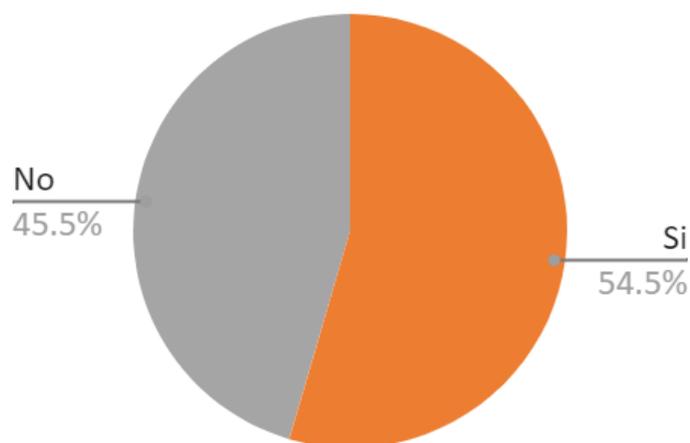
5. ¿Considera que el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa es el adecuado?

Objetivo: Indicar si el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño laboral son los adecuados.

Tabla 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	55%
No	5	45%
Total	11	100%

Gráfica 8



Interpretación: Según los datos obtenidos más de la mitad de los empleados consideran adecuado el proceso de Gestión del Talento Humano, mientras que el resto no está de acuerdo con este proceso. Esto podría indicar que algunos de los empleados consideran que aún hay vacíos, o falta de orientación y comunicación de la situación al momento que han sido elegidos como parte de la empresa.

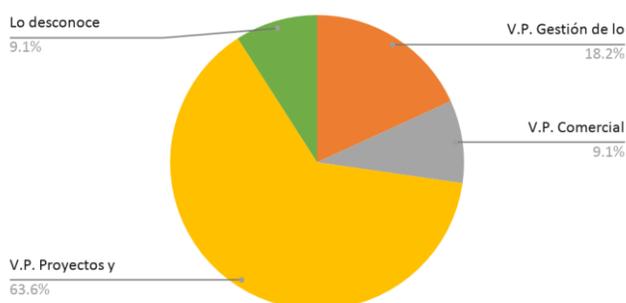
6. ¿Quién le comunicó a usted al momento de entrar a la empresa que había sido contratado?

Objetivo: Conocer quién es la persona encargada de reclutar al nuevo personal.

Tabla 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Vicepresidente Gestión de lo Humano y Administración.	2	18%
Vicepresidente Comercial	1	9%
Vicepresidente Proyectos y Negocios	7	64%
Otro	0	0%
Lo desconoce	1	9%
Total	11	100%

Gráfica 9



Interpretación: La mayoría de los empleados encuestados manifestó que la persona quien les comunicó que habían sido contratados dentro de la empresa es el Vicepresidente de Proyectos y Negocios, una minoría identificó que es el Vicepresidente de Gestión de lo Humano y Administración, sólo uno de ellos menciona al Vicepresidente Comercial, mientras que una sola persona indica que desconoce quién le comunicó su contratación. Se puede observar que el Vicepresidente de Proyectos y Negocios es quien más está ejerciendo funciones del área de recursos humanos a diferencia de las demás jefaturas y esto ocasiona mayor familiarización de los empleados hacia esta persona.

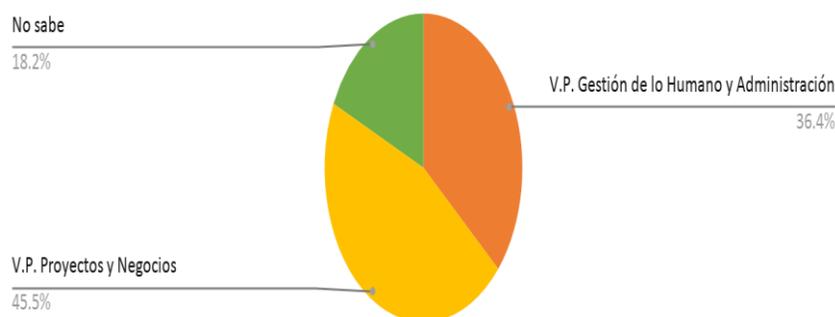
7. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de selección dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar quién es la persona que se encarga del proceso de selección de personal en la empresa.

Tabla 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Vicepresidente Gestión de lo Humano y Administración.	4	36%
Vicepresidente Comercial	0	0%
Vicepresidente Proyectos y Negocios	5	45%
Otro	0	0%
No sabe	2	18%
Total	11	100%

Gráfica 10



Interpretación: Casi la mitad de los empleados encuestados manifiestan que el encargado de la selección del personal es el Vicepresidente de Proyectos y Negocios, esto se debe a que el posee la potestad de autorizar cualquier contratación que se realice dentro de la empresa. De igual forma en esta duda se observa que el vicepresidente de proyectos y negocios está ejerciendo funciones del área de Recursos Humanos y el Vicepresidente Comercial como el de Gestión de lo Humano y Administración juegan un papel no tan predominante en estas actividades. Se puede observar que aún hay empleados que desconocen quien se encarga de estos procesos en específico lo cual podría indicar tanto falta comunicación con ellos como delegar responsabilidades a otras áreas.

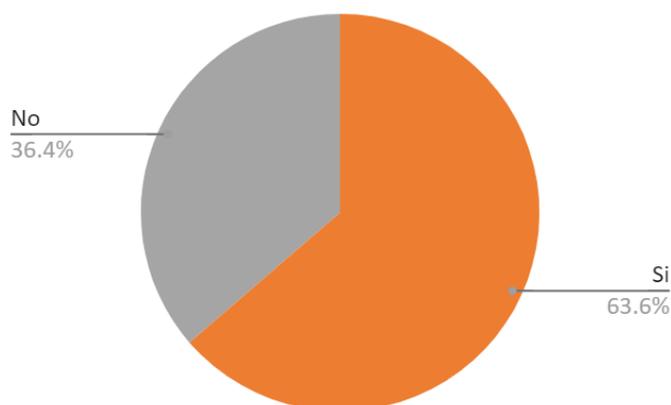
8. Según su percepción ¿Considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados, si el proceso de reclutamiento y selección que la empresa implementó fue el adecuado.

Tabla 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Gráfica 11



Interpretación:

De acuerdo al resultado obtenido gran parte del personal encuestado considera que el proceso que la empresa utilizó para reclutar y seleccionar a los empleados es el adecuado, mientras que el 36% opinan lo contrario. Este resultado en concordancia con las preguntas anteriores puede deberse a que fueron diferentes jefaturas las que realizan el proceso y no hay una persona definida, los procesos para cada empleado pudieron haber sido distintos entre cada uno así como también la forma en cómo se llevaron a cabo.

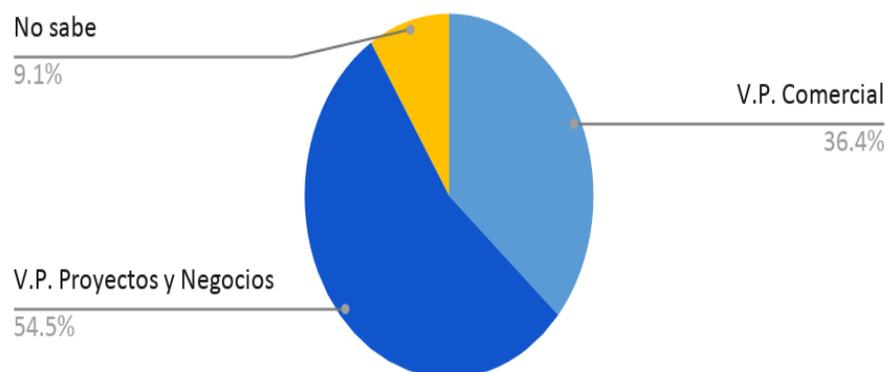
9. Dentro de la empresa ¿Quién es el encargado de contratar al personal?

Objetivo: Definir quién es la persona que se encarga de contratar al nuevo personal para la empresa.

Tabla 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Vicepresidente Gestión de lo Humano y Administración.	0	0%
Vicepresidente Comercial	4	36%
Vicepresidente Proyectos y Negocios	6	55%
Otro	0	0%
No sabe	1	9%
Total	11	100%

Gráfica 12



Interpretación: Gran parte de los empleados manifestó que el encargado de contratar al personal es el vicepresidente de proyectos y negocios, se posee esta perspectiva puesto que él es la máxima autoridad para tomar decisiones sobre la contratación. Al igual que en el reclutamiento y selección de personal, el Vicepresidente Comercial y el Vicepresidente de Gestión de lo Humano y Administración no tienen un papel determinante en estos procesos sin embargo algunos empleados aún desconocen quién lo realiza, indicando siempre falta de una persona determinante para esta labor.

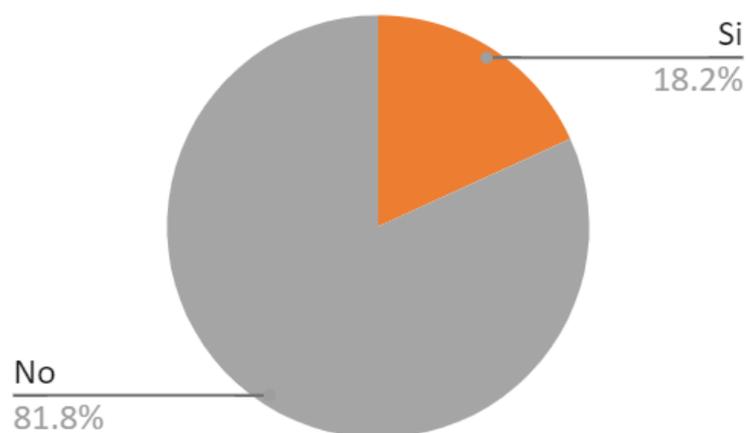
10. Cuando ingresó a laborar en la empresa ¿Se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?

Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con un manual de bienvenida que cuente con normas, políticas y reglas dentro de la empresa.

Tabla 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Gráfica 13



Interpretación:

Con los datos obtenidos se ha determinado que la empresa no cuenta con un manual de bienvenida que indique las normas, políticas y reglas que se deban cumplir dentro de la empresa y que sirvan de guía para el comportamiento de los trabajadores y que a su vez conozcan los derechos que como empleados de la empresa tienen, la historia de la misma, beneficios adicionales a las de ley así como también su estructura orgánica.

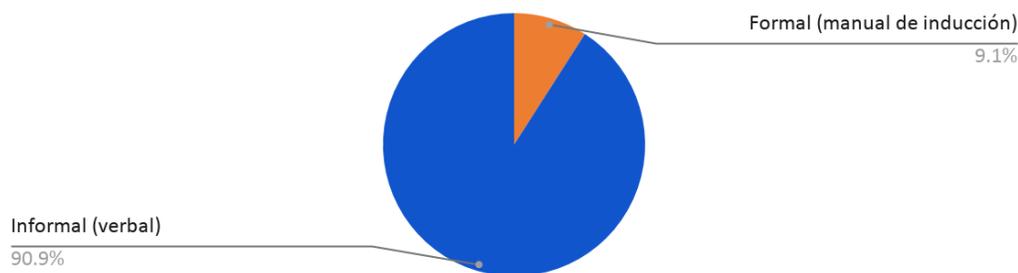
11. ¿Qué tipo de orientación sobre el puesto recibió cuando comenzó a laborar en la empresa?

Objetivo: Determinar qué tipo de orientación implementan sobre el puesto de trabajo cuando ingresa un empleado nuevo.

Tabla 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Formal (Manual de Bienvenida)	1	9%
Informal (verbal)	10	91%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 14



Interpretación:

Se observa que la mayoría de los empleados recibió orientación informal, mientras que el resto manifiesta que recibió inducción escrita. Por lo tanto, los empleados no tienen una orientación adecuada al ingresar a la organización. Esto es consecuencia que la empresa no cuenta con manuales de descripción de puestos y funciones, y que estos no son proporcionados al momento de contratar a un nuevo elemento.

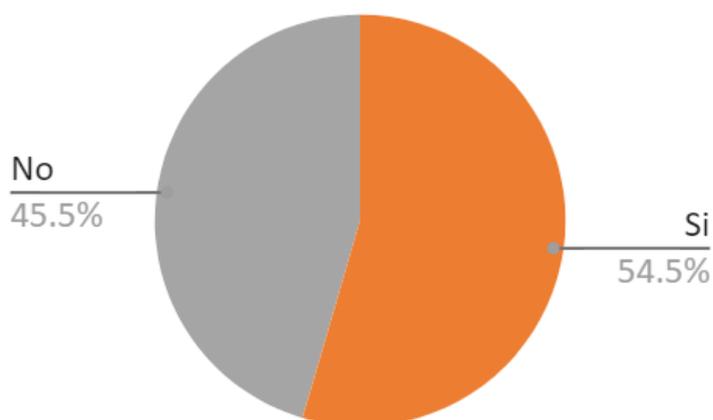
12. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió programas de entrenamiento y capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?

Objetivo: Conocer si al personal de nuevo ingreso se le proporcionó capacitación para el desempeño de su nuevo puesto.

Tabla 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	55%
No	5	45%
Total	11	100%

Gráfica 15



Interpretación:

De acuerdo a los resultados, más de la mitad de los empleados recibió programas de entrenamiento y capacitación para mejorar y desarrollar su cargo, mientras que el resto contestó que no. Según la información obtenida esto se debe a que no se capacitan en todas las áreas y solo se orientan a los técnicos ya que deben mantenerse a la vanguardia de la nueva tecnología por el giro al que se dedica la empresa. Sin embargo es necesaria la capacitación en formación y habilidades labores o comportamiento dentro de la empresa.

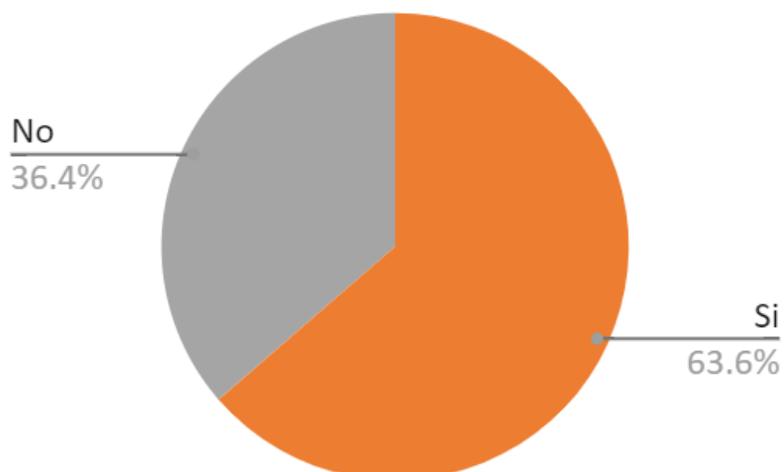
13. ¿Se le capacita a Usted de manera constante dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. capacita constantemente a sus empleados.

Tabla 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%

Gráfica 16



Interpretación:

Del total de empleados encuestados, se determinó que la empresa capacita de manera constante a una gran parte del personal. Este fenómeno se genera debido al giro de la empresa, ya que por el área en el que se capacita no se logra cubrir al 100% de los empleados. El resto se espera poder capacitar de acuerdo se presente la necesidad o surjan nuevos proyectos dirigidos al área en que se especializan.

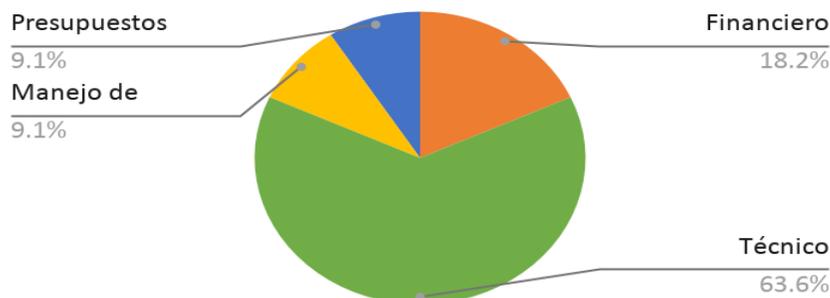
14. ¿En qué áreas o temas se le capacita o se le ha capacitado?

Objetivo: Describir en qué área o temas se le ha capacitado dentro de la organización.

Tabla 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Financiero	2	18%
Técnico	7	64%
Manejo de personal	1	9%
Presupuestos	1	9%
Leyes vigentes	0	0%
No contesta	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 17



Interpretación: Se observa que los temas en los que más se ha capacitado a los empleados son de carácter técnico, esto debido al rubro de la empresa, y la necesidad de actualizarse para innovar y contar con un personal altamente capacitado. La empresa pone énfasis también en capacitar a su personal en aspectos financieros así como también en el manejo del personal pero en menor medida y en la modalidad de presupuestos, esto se debe siempre a la actividad que la empresa se dedica y al que interesa tener un personal más capacitado para las mismas.

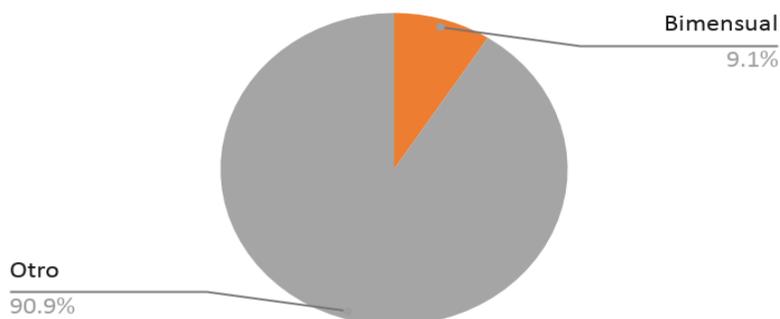
15. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

Objetivo: Establecer cada cuánto tiempo los empleados reciben capacitaciones.

Tabla 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bimensual	1	9%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
Otro	10	91%
Total	11	100%

Gráfica 18



Interpretación:

Los períodos de capacitación no están definidos, estos se dan según la empresa lo estime necesario, ya que debido al tipo de servicios y productos que ofrecen, estos obligan a la empresa a estar en constante aprendizaje y actualización, esto se debe a la exigencia que el giro de la empresa demanda, para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías. De aquí radica la necesidad de implementar un plan de capacitación que tenga los periodos en que se van a realizar establecidos en el mismo.

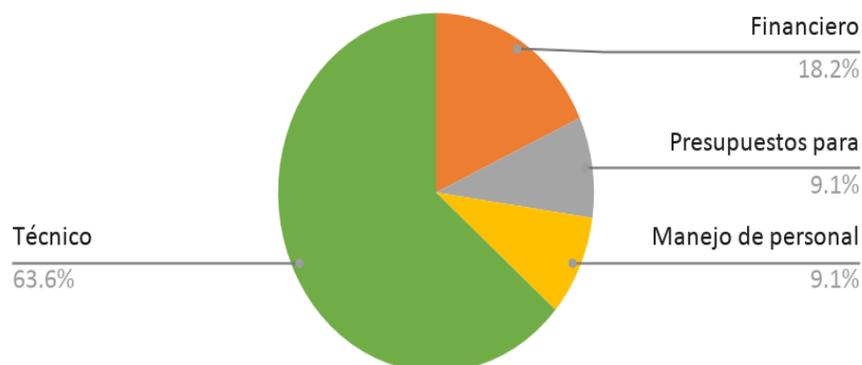
16. ¿En qué tema considera que necesita recibir capacitación y entrenamiento para desempeñarse mejor en su trabajo?

Objetivo: Conocer qué temáticas son las que más les interesan a los empleados para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Tabla 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Financiero	2	18%
Presupuestos para proyectos	1	9%
Manejo de personal	1	9%
Técnico	7	64%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 19



Interpretación: Se puede determinar que hay temas de interés sobresalientes entre los empleados, que para ellos son de fundamental importancia para que contribuyan a su desempeño laboral. También se puede interpretar que los empleados están en constante interés de actualizaciones de carácter técnico, esto debido al giro de la empresa. Se puede observar que la empresa hace más énfasis en la formación técnica de sus empleados y no aborda otras temáticas al momento de capacitar.

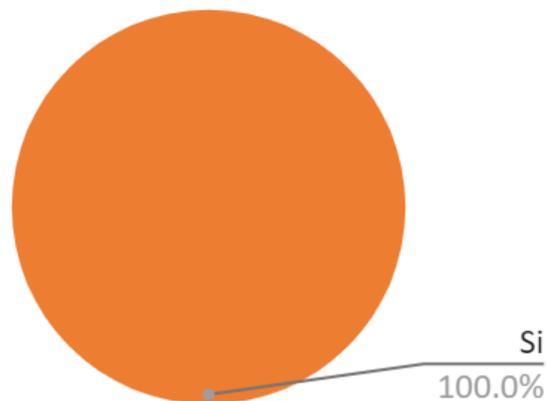
17. ¿Existe y conoce la Estructura Organizativa que define los niveles jerárquicos de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la estructura organizativa y los niveles jerárquicos.

Tabla 20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 20



Interpretación:

La totalidad de los empleados conocen la estructura organizacional y los niveles jerárquicos de la empresa, se puede identificar que todo el personal tiene claro la estructura organizacional y los niveles jerárquicos que se manejan. Sin embargo es de suma importancia informar nuevamente sobre la estructura organizacional y las líneas de mando ya que actualmente este ha cambiado y se encuentra discontinuado sin los cambios que ha tenido la empresa.

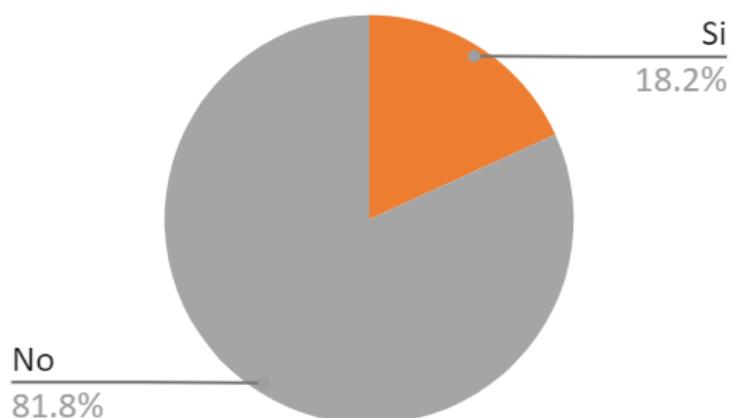
18. ¿Dentro de la empresa recibe instrucciones de una sola persona?

Objetivo: Establecer si en la empresa existe una dualidad de mando.

Tabla 21

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Gráfica 21



Interpretación:

El resultado obtenido determinó que gran parte de los empleados reciben instrucciones de una sola persona que conforman las jefaturas, mientras la cantidad restante manifestaron que reciben instrucciones de más de un jefe, es aquí cuando se puede observar la dualidad de mandos y que los empleados no tienen una autoridad en específico o un sub alterno para apoyarse en sus labores diarias, y esto probablemente llegando a ocasionar confusión en algunas acciones.

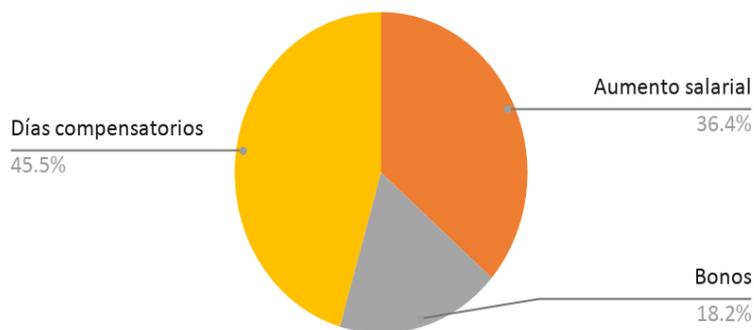
19. Durante el tiempo que tiene laborando ¿Qué tipo de compensación ha recibido?

Objetivo: Determinar qué tipo de compensación han recibido los empleados en el tiempo que laboran en la empresa.

Tabla 22

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Aumento salarial	4	36%
Bonos	2	18%
Canasta básica	0	0%
Premios no económicos	0	0%
Días compensatorios	5	45%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 22



Interpretación:

Según la información obtenida la mayoría de los empleados ha recibido días compensatorios, mientras que el resto ha recibido bonos, y aumentos salariales. Se puede observar que la empresa compensa a los empleados de diversas formas, esto ayuda a motivar al empleado para en sus funciones diarias, así como hacerlo sentir parte de la empresa.

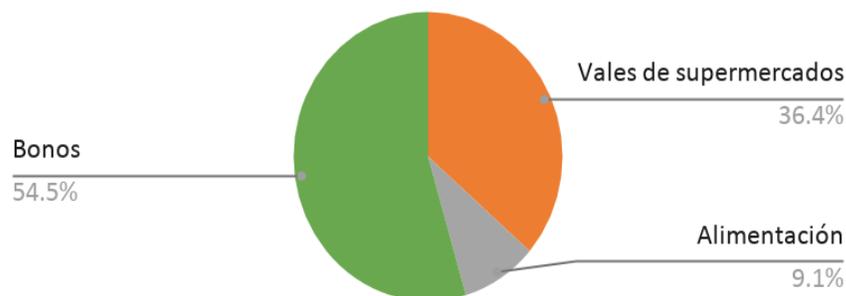
20. ¿Qué tipos de compensaciones propone?

Objetivo: Conocer qué tipo de compensación proponen los empleados.

Tabla 23

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Vales de supermercados	4	36%
Alimentación	1	9%
Bonos	6	55%
No contesta	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 23



Interpretación:

Según el resultado los empleados proponen compensaciones como: vales de supermercado, bonos, alimentación. Con esta información obtenida se pretende mejorar las compensaciones con las que actualmente cuenta la empresa, considerando así la opinión de los empleados y así mismo la disposición de la dirección en retribuir a sus empleados con ellas, esto dependiendo del desempeño que el empleado tenga en sus labores así como también en su actuar dentro de la empresa.

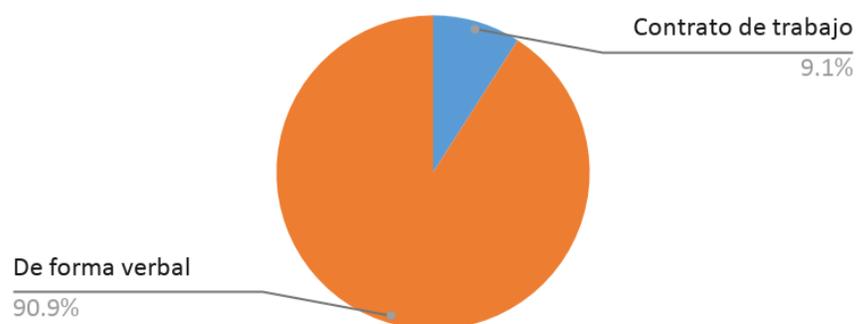
21. ¿Cómo se le comunicaron las tareas y funciones a realizar en el trabajo?

Objetivo: Conocer cómo se le comunicaron las tareas y funciones a realizar en el puesto de trabajo a desempeñar.

Tabla 24

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Descripción de Puestos	0	0%
Contrato de trabajo	1	9%
De forma verbal	10	91%
Total	11	100%

Gráfica 28



Interpretación:

Del total de encuestados la mayoría respondió que le comunicaron de forma verbal las tareas y funciones que realizaría en su puesto de trabajo y una mínima parte se lo detallaron en el momento de firmar su contrato de trabajo, se puede determinar con la información obtenida que la empresa no cuenta con manuales de descripción de puestos y funciones, ha sido de una manera informal y no hay implementado un proceso de inducción del puesto a los nuevos trabajadores.

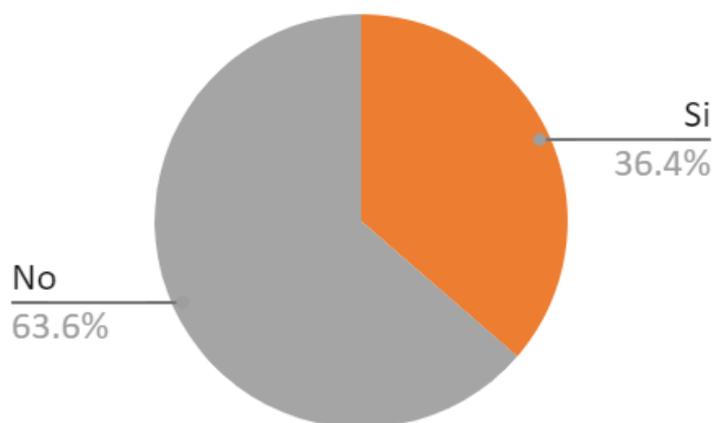
22. ¿Conoce las políticas de la empresa?

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

Tabla 25

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

Gráfica 25



Interpretación:

Gran parte de los empleados encuestados expresó que no conocen las políticas de la empresa, mientras que el resto respondieron que sí las conocen, esto se debe a que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que especifiquen las normas y responsabilidades que permitan lograr los objetivos de la empresa. Esto es de suma importancia para que los empleados asimilen las políticas por las que la empresa se rige.

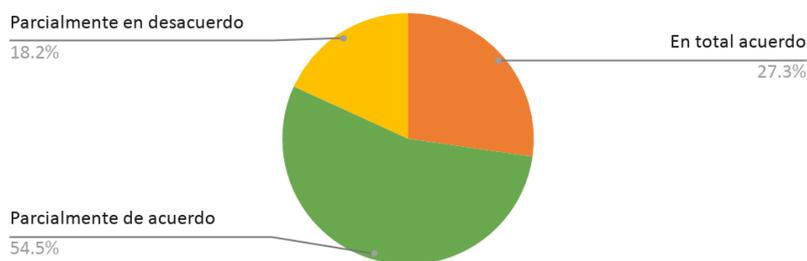
23. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de la ley, están acordes con las funciones que desempeña?

Objetivo: Analizar la opinión de los empleados si el salario, horarios y prestaciones de ley están de acuerdo con las funciones que desempeñan dentro de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

Tabla 26

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En total acuerdo	3	27%
Parcialmente de acuerdo	6	55%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
En total desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Gráfica 26



Interpretación:

Más de la mitad de los empleados respondieron que está parcialmente de acuerdo con el salario, horarios y prestaciones de ley que la empresa otorga por el desempeño de sus funciones mientras que otra parte está totalmente de acuerdo, y una minoría está en parcial desacuerdo lo que indica que a pesar que la empresa brinda prestaciones considerables, aún hay aspectos que los empleados consideran que podrían brindarles a modo de estímulo por las labores que desempeñan para la empresa.

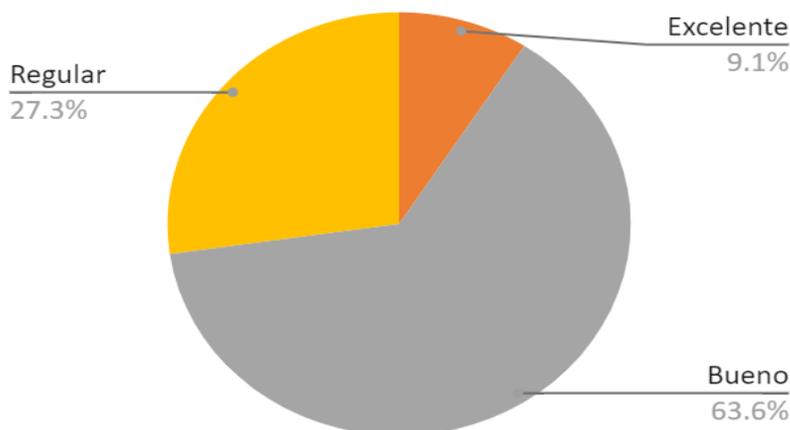
24. ¿Cómo califica Usted la forma en que la empresa evalúa el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer la forma en que la empresa evalúa el desempeño del trabajo.

Tabla 27

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	9%
Bueno	7	64%
Regular	3	27%
Total	11	100%

Gráfica 27



Interpretación:

Según los datos obtenidos una parte considerable de los empleados calificaron buena la forma en que se evalúa el desempeño de sus funciones, por su parte el resto se divide entre excelente y regular, con la información obtenida se puede encontrar que los empleados manifiestan que no existen parámetros los cuales deban seguir para su evaluación, lo que hace que esta no se cumpla de manera satisfactoria. Es ahí la importancia de crear un instrumento que ayude a evaluar el desempeño de los trabajadores y sirva de consideración a la jefatura para la toma de decisiones.

b. Cuadro Resumen y Análisis de las Entrevistas

Se entrevistó al Representante Legal y Presidente, al Director Administrativo y de Gestión de Personas y al Director de Proyectos y Negocios de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta	Representante Legal y Presidente	Director Administrativo y de Gestión de Personas	Director de Proyectos y Negocios	Análisis
	Tony Wiljandre Parada Trujillo	Cesar Alfredo Gallegos Zelaya	Melqui Edenilson Parada Trujillo	
1. ¿Conoce qué es un Sistema de Gestión de Talento Humano?	En teoría sí, he trabajado en empresas multinacionales en las cuales aplican políticas y gestiones de talento humano, sin embargo, en nuestra empresa no se tiene algo tan estructurado	Si	Tengo las bases y conocimiento de que es un sistema de gestión y que este se basa más que todo a como es lo adecuado en administrar al personal de las empresas y como estas conviven.	Mencionan que han trabajado en empresas multinacionales en las cuales aplican políticas y gestiones de talento humano, pero especifican al igual que en la empresa no tienen por el momento algo tan estructurado. Lo que significa poco conocimiento del tema y aplicación en la empresa.

<p>2. ¿Considera que es necesario que exista un marco filosófico (misión, visión, valores, políticas) empresarial y que la implementación de estas les beneficiará?</p>	<p>Actualmente tenemos un marco filosófico, el cual no está actualizado ni siquiera se presenta a los empleados, creo que sería de mucha utilidad para enfocar los esfuerzos y fijar un objetivo como empresa</p>	<p>Se tiene esta información, pero no está actualizada para la generación principal de ingresos en el negocio</p>	<p>Si siento que tiene que ser necesario para que la empresa se identifique con un propósito en general para que se transmita a los empleados que están ya o que están por contratarse.</p>	<p>Se ve la necesidad de establecer un marco filosófico, ya que da a conocer a los empleados donde están laborando, hacia donde se dirigen, cómo alcanzar los objetivos empresariales, el comportamiento adecuado, y de esta manera hacerlos sentir parte de la empresa, por lo tanto, consideran que debe ser actualizado ya que desde hace mucho tiempo no lo hacen.</p>
<p>3. ¿Qué tipo de marco filosófico tiene establecido la empresa?</p>	<p>Misión, visión, política de salud ocupacional, recursos humanos</p>	<p>Misión y visión</p>	<p>Misión, Visión, política de salud ocupacional y recursos humanos</p>	<p>La empresa tiene únicamente misión y visión, mientras que dos de ellas identifican dentro de la empresa misión, visión, política de salud ocupacional y recursos humanos. Esto indica la necesidad de que tanto los empleados como las jefaturas se familiaricen con el marco filosófico.</p>

<p>4. ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento del personal dentro de la empresa?</p>	<p>Los socios de la empresa</p>	<p>Los socios de la empresa</p>	<p>Los socios de la empresa</p>	<p>Son las jefaturas quienes realizan la labor de reclutamiento del personal, lo que indica que no hay una persona específica o ajena a la jefatura que verifique el reclutamiento de las personas que se integran a la empresa o un departamento en sí.</p>
<p>5. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la empresa?</p>	<p>Se buscan los perfiles por diferentes empresas que apoyan en la búsqueda de recurso humano, INSAFORP, conocidos o recomendados, posterior se realizan entrevistas (con todos los socios o con algunos por separado) luego se selecciona el perfil más preparado y que más convenga para la empresa y finalmente se realizar una prueba de polígrafo.</p>	<p>Para los casos técnicos, primero se subcontratan como servicios profesionales llevándolos a proyectos de corta duración y luego ya en el trabajo en campo se evalúa quien tiene y quien no las aptitudes técnicas requeridas para nuestro negocio.</p>	<p>La mayoría de personas que hemos contratado han sido ya sea por recomendación de allegados y que saben la necesidad que se tiene en cierto puesto de trabajo siempre y cuando los socios estemos de acuerdo en la contratación de esta persona y se somete a pruebas técnicas referentes a su puesto para culminar con una prueba de polígrafo.</p>	<p>La empresa utiliza diversos medios para el reclutamiento de personal, de igual forma personas recomendadas o conocidas por ellos mismos o demás trabajadores esto como medio de reclutamiento y que posteriormente las entrevistan, en este caso las jefaturas, o por separado con alguno de ellos. Aun no se tiene una modalidad exacta para el reclutamiento, así como una persona que realice la labor ajena a las jefaturas.</p>

<p>6. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal más adecuado para cubrir la vacante y qué tipo de pruebas se le realizan para constatar que es la persona idónea para el cargo?</p>	<p>Los socios en conjunto con la parte técnica, se encargan de escoger al personal más idóneo el cual, aunque la parte técnica es la esencial, se evalúan otros aspectos, tales como: relaciones interpersonales, zona donde vive, aptitudes, entre otras</p>	<p>Al igual que la pregunta anterior, la mejor forma de evaluar es en campo, con trabajo ya establecido, normalmente en la parte técnica los jefes son los que dan su percepción de los posibles candidatos y los socios evalúan y deciden quien entra y quién no.</p>	<p>A la hora de escoger la persona adecuada para el puesto es en conjunto los socios de la empresa, pero antes se evalúan cosas necesarias como su forma de ser, aptitudes, cercanía al trabajo y sus conocimientos al puesto que aplica.</p>	<p>En esta pregunta se identificó que no se tiene establecido un marco de quien es la persona identificada como reclutador y personas encargadas para que se evalúe a la persona que está en el proceso de reclutamiento y que además el proceso es empírico y no hay un orden adecuado para realizar pruebas y entrevistas a los aspirantes al puesto.</p>
<p>7. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados de la empresa?</p>	<p>Reciben su salario y prestaciones de Ley, de las posiciones de jefaturas hacia adelante se pagan bonos dependiendo de las ventas (sujeto a decisión de los socios ya que no está estipulado fecha ni monto)</p>	<p>Prestaciones de ley y bonos a las jefaturas</p>	<p>Los empleados reciben sus prestaciones de Ley como su salario, seguro social y vacaciones cuando su periodo ya este establecido.</p>	<p>La empresa no tiene establecido prestaciones adicionales como tal, así como tampoco incentivos, los empleados reciben únicamente salario y prestaciones de ley. Las jefaturas reciben pago de bonos dependiendo de las ventas que se generen, cabe recalcar que esto es sujeto a decisión de ellos mismos ya que no está estipulado ni fecha ni monto.</p>

<p>8. ¿Utiliza Manuales de Bienvenida, así como de Análisis y Descripción de Puestos y cada cuánto los actualiza?</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>La empresa como tal no tiene manuales de ningún tipo.</p>	<p>La empresa no cuenta con ningún tipo de manual que dé la bienvenida a los nuevos empleados y pueda identificarse, guiarse y conocer las funciones de manera escrita. En ello radica la necesidad de crear estos manuales y que así mismo, el proceso de reclutamiento y selección del personal se lleve a cabo de una forma más adecuada y formal.</p>
<p>9. ¿Se da a conocer los manuales anteriores a los empleados en el proceso de inducción? ¿De qué forma se dan a conocer?</p>	<p>Actualmente no</p>	<p>No</p>	<p>Ya que no los tenemos no los damos a conocer.</p>	<p>La empresa no los posee sin embargo reconocen la necesidad de creación del Manual de Bienvenida, Manual de Análisis y Descripción de Puestos entre otros, dado el rubro de la empresa y algunas de las funciones que los trabajadores tienen dentro de la misma.</p>

<p>10. ¿Quién se encarga de capacitar al personal? y ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?</p>	<p>Dependiendo del área asignado, el jefe de dicha área es la persona responsable de capacitar al recurso, también se tiene un plan de capacitación (no definido) para la formación de los empleados.</p>	<p>Los jefes y socios, evalúan las propuestas de capacitación y se reparte al personal para que todos tengan su formación.</p>	<p>No hay una persona en específico que realice las capacitaciones y de igual forma se trata de ver la necesidad de cada área para saber en qué capacitar, esto en consenso las tres jefaturas que son los socios.</p>	<p>Las tres jefaturas concuerdan que, son los encargados principales de cada área quienes capacitan en primera instancia al personal de la empresa pero que esto no tiene un tiempo ni plazo establecido. Esto nos brinda la pauta de la necesidad que se tiene de capacitar al personal en un periodo conveniente a las labores en la empresa.</p>
<p>11. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral y cada cuánto tiempo lo realizan?</p>	<p>No se tiene un mecanismo para evaluación de desempeño laboral</p>	<p>Se evalúa con los resultados vistos en los trabajos en campo, no se tiene un tiempo estipulado.</p>	<p>No se evalúa exactamente en un periodo o tiempo, pero si se toma en cuenta los resultados vistos por cada empleado y el trabajo que este realiza sea el adecuado.</p>	<p>No se tiene un mecanismo para la evaluación del desempeño laboral de los empleados, con el pasar del tiempo esto se evalúa y conforme a los resultados vistos en el trabajo de campo. De igual forma no se tiene un tiempo estipulado de cada cuanto son realizadas estas evaluaciones.</p>

<p>12. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados?</p>	<p>Midiendo resultados y trazando objetivos cada cierto tiempo.</p>	<p>En constante capacitación y entrenamiento.</p>	<p>Creo que con incentivos de diferente tipo pero que estas vayan de acuerdo a los resultados laborales. Y que los empleados reciban más conocimientos y entrenamiento.</p>	<p>Piensen que podrían mejorar en la medida que el empleado este en constante capacitación de su puesto, sin embargo, no mencionan ningún incentivo como mecanismo para que ellos mejoren las labores que realizan en la empresa lo cual es algo que muy probablemente incentive aún más a los empleados en sus labores.</p>
<p>13. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la empresa?</p>	<p>Si, por unos cuantos empleados.</p>	<p>Si</p>	<p>Si conformado por una mínima parte de empleados.</p>	<p>Sí existe un comité de seguridad y salud ocupacional, además se cuenta con equipo preventivo como extintores, detector de humo, cámaras y sistema de seguridad en las instalaciones y señalización.</p>

<p>14. ¿Considera que las condiciones ambientales y Psicológicas que la empresa ofrece a sus empleados son satisfactorias para que tengan un buen desempeño laboral?</p>	<p>En las condiciones ambientales, tratamos de mantenerlas en óptimas condiciones. Estamos trabajando en la oficina para poder tener las mejores condiciones psicológicas y que los empleados se sientan cómodos en las zonas comunes y en sus momentos de pausa.</p>	<p>Las condiciones ambientales de la oficina son aptas, sin embargo, en trabajo en campo hay ocasiones donde el calor, humedad, alta irradiación son elementos que acompañan el trabajo, por lo que tratamos de dar uniforme, hidratación protectores solares para minimizar estos riesgos.</p>	<p>Se trata la manera de que los empleados perciban un ambiente laboral ameno y adecuado para poder desempeñarse ya sea en sus espacios, así como también brindarles el equipo necesario para sus labores diarias de oficina y campo.</p>	<p>Consideran que las condiciones ambientales de la oficina son aptas, pero están conscientes que el trabajo de campo puede resultar pesado y tratan de brindar equipo adecuado. En el área de oficina tratan de tener las condiciones psicológicas aptas, esto demuestra que en este aspecto no es un factor que determine un bajo desempeño en sus trabajadores.</p>
<p>15. ¿Cómo está establecida la jerarquía dentro de la empresa?</p>	<p>Principalmente están los socios, se tiene un director asesor, posterior están las gerencias o Vice Presidente, luego se tienen jefaturas y la última posición es de técnico, ayudante, pasante, etc.</p>	<p>Socios, director, gerencias, jefaturas y las diferentes áreas.</p>	<p>Primordialmente se tienen a los socios siendo el presidente y representante legal como cabeza de la jerarquía y de ahí sucesivamente encargados de áreas.</p>	<p>Las jefaturas tienen establecida como se conforma actualmente la jerarquía dentro de la empresa se tiene un Representante Legal y Presidente, al Director Administrativo y de Gestión de Personas y al Director de Proyectos y Negocios. Sin embargo, no tienen conocimiento de cómo debería ser estructurada y ciertos puestos.</p>

<p>16. ¿Se cumple con la jerarquía antes mencionada?</p>	<p>En algunas ocasiones, se saltan los mandos y se asignan tareas de personas a las cuales no tenemos a nuestro cargo, a veces para por el tema laboral que nos dedicamos a realizar de todo un poco.</p>	<p>Dependiendo de las actividades o tareas asignadas se pueden saltar los mandos jerárquicos.</p>	<p>En ciertos aspectos si se cumple dependiendo de la actividad, necesidad o decisiones que se toman importantes dentro de la empresa. Pero generalmente si se cumple en cuanto mando.</p>	<p>Mencionan que, en algunas ocasiones, se saltan los mandos y se asignan tareas a personas a las cuales no tienen a su cargo, muchas veces debido a que la empresa se dedica a realizar actividades diversas.</p> <p>Esto quiere decir que dependiendo de las actividades o tareas asignadas se pueden saltar los mandos jerárquicos.</p>
---	---	---	--	--

D. Descripción del diagnóstico

La tabulación e interpretación de las encuestas, así como también el análisis de las entrevistas realizadas a las jefaturas brindaron información necesaria para determinar cómo se realiza el proceso de administración del personal de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V., y conocer los factores que tienen más relevancia dentro de la investigación realizada.

1. Datos Generales de los encuestados.

La población encuestada tanto el personal operativo como las jefaturas entrevistadas es en su totalidad del sexo masculino, esto debido al rubro y actividades que se desempeñan dentro de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. (Ver datos generales en Género en cuestionario de empleados, tabla 1). Además, todas las personas que laboran en la empresa están en un rango de edad entre los 25 y 35 años (Ver datos generales en Rango de Edad a encuestas de empleados, tabla 2), quiere decir que cuenta con empleados jóvenes, lo cual permitirá que la propuesta a implementar sea más flexible para las edades involucradas, agregando que la mayor parte de ellos tiene laborando en la misma aproximadamente de 4 a 6 años (Ver cuestionario para empleados, tabla 3), esto puede representar la estabilidad laboral que la empresa ofrece a sus empleados.

2. Creación del Departamento de Recursos Humanos.

Todos los empleados manifestaron que es necesaria la creación de la Unidad de Recursos Humanos, debido a que la empresa ha ido creciendo, espera seguir creciendo a corto plazo y consideran importante que exista un área directa que apoye los requerimientos que solicitan los empleados (Ver pregunta 1, tabla 4 cuestionario a empleados, en Datos del Contenido).

De igual forma las jefaturas exponen la importancia que tendría esta área para que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal se centralicen. (Ver pregunta 2 de entrevistas realizadas a jefaturas).

3. Proceso de reclutamiento de personal.

La información que se obtuvo en la investigación permite conocer la situación actual de la empresa y del proceso que se lleva a cabo para contratar el personal, ya que es el primer filtro que permite conocer el personal adecuado y capaz de desempeñar un puesto específico dentro de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. La mayor parte de los empleados entró a laborar a la empresa por recomendación (ver cuestionario para empleados, pregunta No. 4, tabla 7).

Mientras que las jefaturas también mencionan apoyarse en instituciones como INSAFORP (pregunta 5 de entrevistas realizadas a jefaturas). No existen procesos establecidos para contratar al personal, pero si existe una persona a cargo de efectuar la contratación, las personas son entrevistadas por las jefaturas, o por separado con alguno de ellos, pero la mayoría de empleados identifica al Vicepresidente de Proyectos y Negocios como la persona encargada de reclutar al personal (Ver cuestionario para empleados, pregunta 6, tabla 9).

4. Proceso de Selección de personal.

La selección de personal se da más que todo por recomendación de los empleados que ya laboran dentro de la empresa o por parte de las jefaturas (Ver cuestionario para empleados, pregunta No. 4, tabla 7), pero si no cumple los requisitos se contrata una persona eventual o fija dependiendo del desempeño que en el camino tenga el empleado.

Las jefaturas indican primeramente que para la selección del personal lo realizan entre ellos en conjunto apoyándose con empleados del área operativa con experiencia, se encargan de escoger al personal más apto y aunque están conscientes que la parte técnica es la esencial dentro de la misma, también se evalúan otros aspectos como las relaciones interpersonales, la zona donde vive, sus aptitudes y demás (Ver pregunta 6 de entrevista a jefaturas). Mientras que casi la mitad de los empleados encuestados manifiestan que la persona encargada de la selección del personal es el vicepresidente de proyectos y negocios, esto se debe a

que el posee la potestad de autorizar cualquier contratación que se realice dentro de la empresa (Ver cuestionario para empleados, pregunta 7, tabla 10).

5. Proceso de Contratación de personal.

La mayoría de empleados menciona que la persona que les comunicó su contratación fue el Vicepresidente de Proyectos y Negocios (Ver cuestionario a empleados, pregunta 6, tabla 9), sin embargo las tres jefaturas especifican que la mejor forma de evaluar es en el trabajo de campo y viendo su desempeño, con una labor ya establecida y que normalmente son los encargados que tienen más años en la empresa los que dan su percepción del desempeño del empleado contratado y los jefes evalúan y deciden quién entra y quién no.

Esto da una idea que no se tiene establecido un marco de quien es la persona identificada como reclutador y personas que especialmente se encarguen para que se evalúe a la persona que está en el proceso de reclutamiento, selección y contratación. (Ver Cuadro Resumen y Análisis de las Entrevistas, pregunta 6).

6. Procedimiento de Inducción

Desde su fundación y en la actualidad, la empresa cuenta con un proceso de inducción no muy formal, y todo el proceso se lleva a cabo de forma verbal, así lo manifestaron los empleados de la empresa (Ver pregunta 11 de la encuesta a empleados) además, gran parte de los empleados afirmaron que poseen una buena orientación sobre el puesto en el que labora, y reciben por parte de la empresa capacitaciones, sin embargo no se posee un programa de capacitación constante y ordenado, estas se van dando al personal, según sea la necesidad del momento (Ver cuestionario para empleados, pregunta 15, tabla 18).

Otro aspecto en el que la empresa está deficiente es en la comunicación de tareas y funciones en el puesto de trabajo, los empleados manifestaron que no existen manuales de puesto, ya que en su mayoría sus funciones han sido comunicadas de forma verbal (informal) y muy pocos han leído en su contrato de trabajo las funciones

que deberían desempeñar. (Ver cuestionario para empleados, pregunta 21, tabla 24).

7. Manuales de Bienvenida y Manuales de Análisis y Descripción de Puestos.

La empresa no posee manuales de bienvenida y de análisis y descripción de puestos, carece de un reglamento físico, y aunque posee políticas, misión, visión y estructura organizativa (Ver pregunta 8 de entrevistas realizadas a jefaturas)., estas no están actualizadas y no se les presenta a sus empleados de forma escrita o visual para que ellos conozcan sobre la filosofía de la empresa, (Ver pregunta 2, 3, 17 y 22 del cuestionario a empleados). Esto refleja una gran necesidad no solo de actualizar y reestructurar la filosofía de la empresa, también refleja la necesidad de formalizar y llevar de lo verbal a lo escrito (de lo informal a lo formal) la comunicación con cada uno de sus empleados.

8. Procedimiento de evaluación del desempeño

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida al personal se pudo constatar (Ver cuestionario para empleados, pregunta 24, tabla 27) los empleados califican la forma en que son evaluados para medir su desempeño como bueno. A pesar que no tienen un departamento que establezca modelos de evaluación constante para medir su rendimiento, son evaluados de acuerdo a los criterios que cada jefe de área observa en su personal a cargo. No existen parámetros estándar para evaluar cada puesto de trabajo.

De igual forma las jefaturas mencionan que no existen periodos establecidos de medición del desempeño (Ver pregunta 11 de entrevistas realizadas a jefaturas). Y que solo se evalúa con los resultados vistos únicamente en la labor técnica en el campo, si estos resultados son positivos o no.

9. Prestaciones adicionales a la ley (Compensaciones)

Se dan todas las prestaciones de ley que rigen en el ámbito laboral que es regulado por diferentes instituciones de nuestro país, también prestaciones adicionales a la ley según lo comentan sus empleados (Ver cuestionario para empleados, pregunta 19, tabla 22) como son bonos, días compensatorios y aumentos salariales. Esto se determinó con las entrevistas (Ver cuadro resumen y análisis de las entrevistas, pregunta 7), en la cual indicaron que la mayor parte de las prestaciones adicionales a las de la Ley son económicas.

Además, se consultó qué otros tipos de compensación proponían los empleados para sentirse más motivados con la empresa (Ver cuestionario para empleados, pregunta 20, tabla 23). Ellos propusieron bonos adicionales y entrega de vales de supermercado, por ejemplo.

10. Comité de Seguridad y Salud Ocupacional

Las jefaturas mencionan que si hay un comité de seguridad y salud ocupacional, además se cuenta con un equipo preventivo en las áreas labores y de campo como extintores, detectores de humo, cámaras y sistema de seguridad en las instalaciones y señalización, todo esto para salvaguardar a los empleados ante cualquier accidente y de igual forma se dota de equipo de trabajo para las labores de campo. Con esto la empresa crea en el empleado confianza en sus actividades diarias y realiza un mejor desempeño (Ver pregunta 13 de entrevistas realizadas a jefaturas).

11. Jerarquía dentro de la empresa

Las jefaturas mencionan que, en algunas ocasiones, se saltan los mandos y se asignan tareas a personas a las cuales no tienen a su cargo, muchas veces debido a que la empresa se dedica a realizar actividades diversas. Esto quiere decir que dependiendo de las actividades o tareas asignadas se saltan los mandos jerárquicos (Ver pregunta 16 de entrevistas realizadas a jefaturas).

E. Alcances y limitaciones

1. Alcances

- a)** En el proceso de recolección de datos se pudieron implementar los instrumentos diseñados por el equipo de investigación para tener de primera mano los aspectos que ayudan o perjudican el desempeño dentro de la empresa en el tema relacionado al talento humano ya sea por parte de los empleados y jefaturas de la misma.
- b)** La estrecha relación de las jefaturas con la labor de investigación ya que desde el inicio de la misma mostraron completo interés al tema y las propuestas del grupo de trabajo, esto facilitó la recolección de información sobre la empresa, así como también conocer las opiniones de los empleados para elaborar la propuesta.
- c)** La información brindada por los empleados y jefaturas, no ha generado ningún sesgo lo cual ha permitido conocer la situación actual de la problemática sobre la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Talento que ayude a la mejora del desempeño de sus empleados.

2. Limitaciones

- a)** La recolección de la información tuvo un breve retraso debido a que el presidente y representante legal de la empresa no se encontraba al momento de hacer las visitas para la recolección de datos, ya que estaba fuera del país por lo que se tuvo que esperar para realizarle la entrevista adecuadamente para no tener sesgo en las respuestas y diagnóstico, así como también algunos trabajadores que se encontraban realizando trabajo de campo por lo que debió agendarse más de una visita a la empresa para poder recolectar toda la información.
- b)** Otra de las limitantes que se percibieron al momento de la recolección de datos fueron algunas de las respuestas de los empleados al contestar ciertas preguntas del cuestionario por desconfianza a compartir su opinión sobre los temas abordados en las preguntas.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a)** Conforme a la entrevista realizada a las tres jefaturas y los empleados encuestados todos coinciden en la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos o una persona con experiencia que ejerza esta función. En la empresa no existe actualmente un departamento encargado de la administración del recurso humano administrativamente establecido, esta labor se ha encomendado a una persona o más personas, sin embargo, también esa misma persona gestiona otras áreas de la empresa teniendo como una responsabilidad adicional la gestión del reclutamiento y selección del personal a contratar, y otras funciones específicas de recursos humanos dentro de la empresa.

- b)** La empresa no cuenta actualmente con una filosofía empresarial completa ya que actualmente solo cuenta con visión, misión, objetivos, políticas internas, las cuales no están totalmente actualizadas o se encuentran incompletas, esto debido a que la administración de la empresa no ha tenido asesoría acerca de cómo realizar estos puntos con la que sus empleados se puedan familiarizar. La empresa no cuenta con manuales de bienvenida que contengan dicha información ni tampoco los valores, políticas, reglamentos internos y planes de capacitación, ni de descripciones de puestos de los cargos que actualmente se desempeñan.

- c)** La empresa no cuenta con un plan de incentivos o prestaciones amplio adicionales a las de la ley para los empleados ya que actualmente solo paga el salario mínimo, vacaciones, aguinaldo, con los respectivos descuentos de ley como ISSS, AFP y RENTA de ser necesario, según manifiestan tanto los empleados como las tres jefaturas entrevistadas, pero exponen que tratan la manera de crear un ambiente laboral satisfactorio para sus empleados y proporcionar el equipo necesario y adecuado para las labores de oficina y de campo.

- d) Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación eficiente para sus empleados, ya que solo se brindan capacitaciones de temas tecnológicos debido al giro de la empresa, y pocas veces enfocadas a otras áreas de trabajo.
- e) Conforme a lo expuesto por los empleados y las jefaturas, el proceso de reclutamiento que la empresa implementa es el de contratar al personal por referencias personales. Esto quiere decir que la empresa no hace usos de otros medios como son: redes sociales, anuncios en bolsas de trabajo ni outsourcing. Aunque las jefaturas mencionan apoyarse en instituciones como INSAFORP.
- f) De acuerdo a la información recabada, la evaluación del desempeño es un área a la que no se le ha dado la importancia requerida ya que estas se hacen de manera espontánea sin un programa establecido ni criterios de evaluación.
- g) Otra situación a destacar es, la jerarquía dentro de la empresa, aunque está bien definida se da dualidad o se saltan los mandos, de acuerdo a los trabajadores encuestados y a las jefaturas entrevistadas lo que en algunas ocasiones puede llegar a causar algún tipo de inconveniente o retraso en el desempeño de las labores.

2. Recomendaciones

- a) Se recomienda la creación de un departamento que administre el recurso humano el cual desarrolle las funciones de gestionar el talento humano desde su reclutamiento, contratación y seguimiento de las labores dentro de la empresa y que a medida la empresa crezca en número de empleados se establezca dentro de la estructura organizativa el departamento de talento humano que cuente con un jefe de área y un asistente. Esto ayudará a mejorar los procesos que debe realizar dicha área como lo son la búsqueda de nuevo personal, su reclutamiento, contratación e inducción a cada puesto de trabajo, además, capacitación constante o periódica y la evaluación del personal cada cierto tiempo.

- b)** Se recomienda elaborar un manual de bienvenida que se le proporcione al empleado y que contenga la información general de la empresa para que esto facilite la adaptación al ambiente del trabajo junto con su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, políticas, reglamentos; productos y servicios que brinda la empresa. Todo esto ayudará a reducir la rotación del personal ahorrando costo y tiempo para la empresa, además se desarrolla en el empleado fidelidad y compromiso con la empresa al familiarizarse con la labor que en ella se realiza.
- c)** Se propone crear un plan de incentivos más amplio que sea revisado y aprobado por la jefatura de la empresa y así ayude a mantener la lealtad de los empleados, disminuya el ausentismo y la rotación de personal, implementando un sistema de remuneración justo que beneficie a los miembros de la empresa. Esto también ayudará a motivar a los empleados con el fin de que pongan su interés y dedicación al cumplimiento de metas y objetivos, reteniendo y atrayendo talento humano adecuado para la organización y creando un equilibrio entre los intereses de los trabajadores y el interés financiero de la empresa.
- d)** Realizar un plan de capacitación que se adecue a las necesidades tanto del desempeño de los empleados como la necesidad de la jefatura y en el cual se integren todas las áreas de la empresa. Brindar la información adecuada para cada uno de los empleados y con ello alcanzar el objetivo de formar un personal más calificado y que pueda brindar un mejor trabajo.
- e)** La empresa debe utilizar otros medios para el reclutamiento de personal como puede ser bolsa de trabajo en medio de comunicación masivo o digitales, redes sociales y medios escritos, para poder crear una base de datos de posibles candidatos que pueda ser consultada en momentos en que se requiere reclutar personal para diferentes puestos de trabajo y adecuados para dichas áreas.

- f)** Se recomienda la creación de herramientas de evaluación del desempeño y así poder evaluar de manera objetiva el cumplimiento de las obligaciones a desempeñar por el personal en sus respectivas áreas.

- g)** También se le recomienda a la empresa establecer la jerarquía de acuerdo a las funciones de cada jefatura y a los subalternos que le corresponden y así poder mantener un ambiente de respeto y de productividad con el esfuerzo y la coordinación de todos los departamentos lograr las metas de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V."

A. Importancia

El Sistema de Gestión de talento humano es componente fundamental en el desarrollo de una empresa, puesto que permite que ésta administre de forma eficaz y controlada el recurso más importante que posee, que es el recurso humano.

Mediante su aplicación se llevará a cabo una mejor planificación de las diferentes actividades productivas que realiza la empresa, ya sea que estas se desarrollen en el área administrativa u operativa; además, esto permitirá conocer mejor las actitudes y aptitudes que cada puesto de trabajo conlleva en su ejecución, y así gestionar mejor a su equipo actual e identificar de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tomando en cuenta la inevitable necesidad de establecer el Departamento de Recursos Humanos, para la gestión y manejo de la Administración del Talento Humano, se plantea su aplicación como la solución idónea que permita adquirir el conocimiento de los procedimientos concernientes a las actividades laborales y obligaciones que se deben llevar a cabo en cada área de trabajo, lo que permitirá en el mediano y largo plazo que se alcancen las metas y objetivos que como empresa tienen programados, esto mediante la eficiente administración de los recursos con los que cuenta.

B. Objetivos

1. General

Proponer el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano que permita la mejora del desempeño del recurso humano, así como también ayude a administrarlo y controlarlo de una manera óptima.

2. Específicos

- Identificar los diferentes puestos de trabajo y cuáles son las actitudes y aptitudes y demás requerimientos que necesita tener el personal que los ocupa.
- Diseñar un plan de capacitación de personal con el fin de reforzar el conocimiento de los empleados, mejorando su desempeño y los servicios ofrecidos a los usuarios.
- Presentar un sistema de evaluación de puestos de trabajo, así como también de recompensas al personal con base en las habilidades, destrezas y resultados de cada actividad que se realiza en la empresa.

C. Diseño de la propuesta.

1. Diagrama del sistema de gestión de talento humano

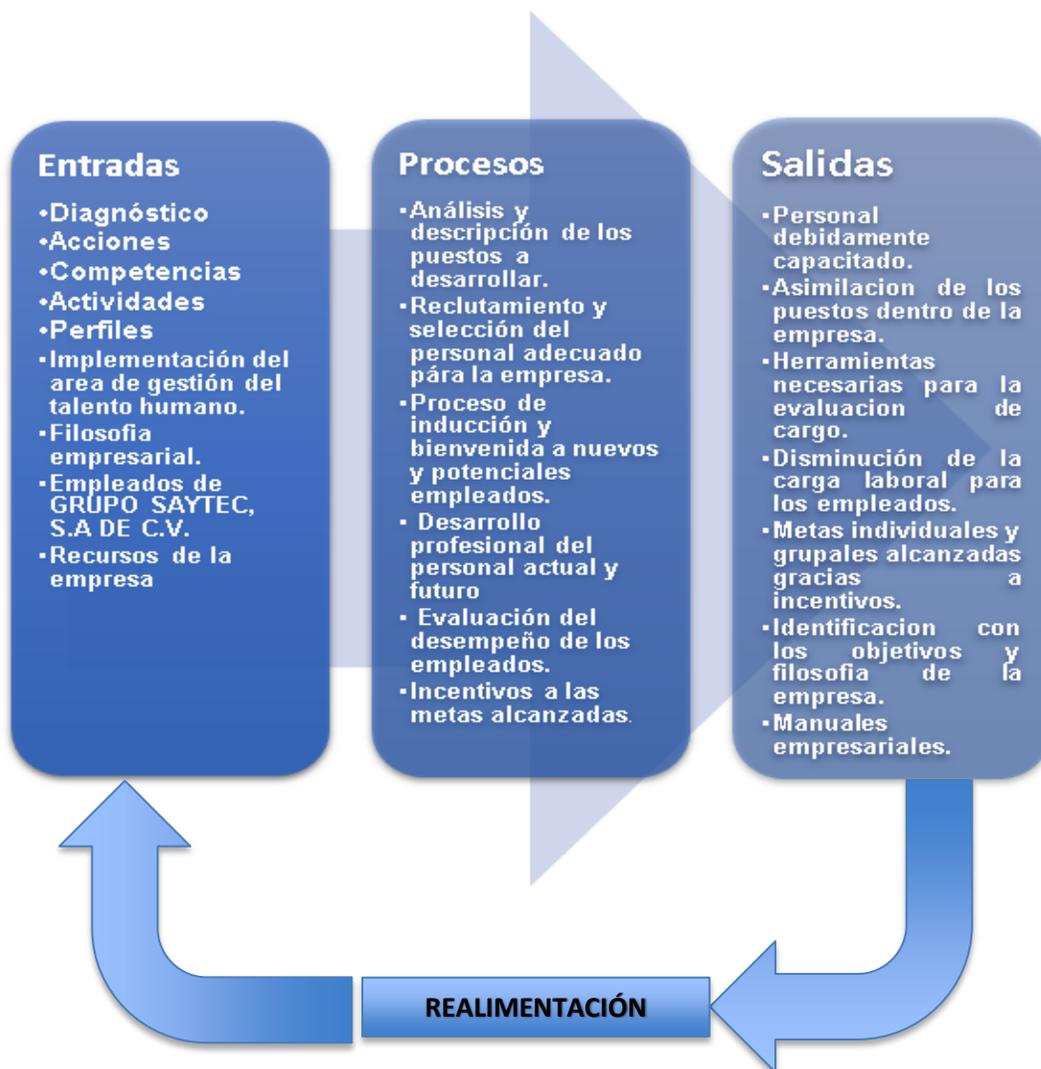


Diagrama elaborado por el grupo de trabajo

Dentro del diagrama del sistema de gestión del talento humano se detalla a continuación:

Entradas

- Diagnóstico elaborado gracias a la información recabada por medio de los cuestionarios dirigidos a los empleados y entrevistas a las jefaturas de la empresa habiéndose realizado interpretación y análisis respectivamente.
- Las actividades que puede desempeñar uno o varios elementos en un mismo momento.
- Las competencias o capacidad para desarrollar con éxito las actividades de acuerdo a pautas de desempeño idóneas en el ámbito laboral.
- Actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con las metas previstas
- El perfil o habilidades y competencias que un colaborador debe poseer para realizar con éxito las acciones a desempeñar, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo de manera que lleve a esperar varias características de la persona que ocupará la vacante, ejecutando diferentes tareas o procesos.
- La implementación del área de gestión de talento humano que ayudará a lograr los objetivos de la empresa.
- La filosofía empresarial para que se puedan identificar con ella.
- La contratación de apoyo para impartir las capacitaciones que beneficiará a todo el personal y quienes integrarán el área de recursos humanos.
- El recurso humano y económico que la empresa requiere para la implementación de la propuesta.

Procesos

- Análisis y descripción de puestos a desarrollar, en el cual se detallará descripción de manera interna al momento de reclutar y seleccionar para una oferta laboral específica dentro de la empresa.
- Reclutamiento y selección del personal adecuado para la empresa y que a su vez este proceso sea ordenado y de acuerdo a lo solicitado por el puesto.

- Inducción y bienvenida a nuevos y potenciales empleados cuando estos son ya contratados y se identifiquen con la filosofía empresarial.
- Desarrollo profesional del personal actual y futuro, con capacitaciones periódicas que ayude a su crecimiento profesional y se refleje en el trabajo.
- Evaluación del desempeño de forma que se tenga una pauta de lo que se necesita mejorar en las actividades.
- Incentivos a las metas alcanzadas ya sea individuales o grupales.

Salidas

- Un trabajador debidamente capacitado para desarrollar su trabajo e incentivado a crecer profesionalmente.
- Asimilación de los puestos y acciones que cada uno realiza.
- Instrumentos necesarios para la evaluación del cargo tanto para el trabajo de campo como dentro de la empresa.
- Disminución de la carga laboral, esto conlleva a un mejor clima laboral y que concentren su esfuerzo en otras actividades del puesto.
- Metas individuales y grupales alcanzadas debido a los incentivos periódicos dependiendo de sus resultados.
- Identificación de los objetivos y filosofía de la empresa.
- Tendrá sus respectivos manuales empresariales que requiere para brindar información necesaria de sus actividades y que los trabajadores las asimilen.

Realimentación

Por medio de la retroalimentación la empresa recibe los datos del entorno, para lograr depurar y actualizar los procesos, además de su información y continuamente cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de la administración del personal.

2. Propuesta de Formación del Departamento de Recursos Humanos.

a. Misión del Departamento de Recursos Humanos.

Brindar al personal una respuesta ejemplar satisfaciendo sus necesidades así como también controlar y administrar de forma clara y eficiente el recurso humano mediante la identificación, conocimiento y buena organización de los diferentes componentes que conforman la empresa, generando empleados competentes, productivos y motivados, que reflejen su visión, valores y objetivos.

b. Visión del Departamento de Recursos Humanos.

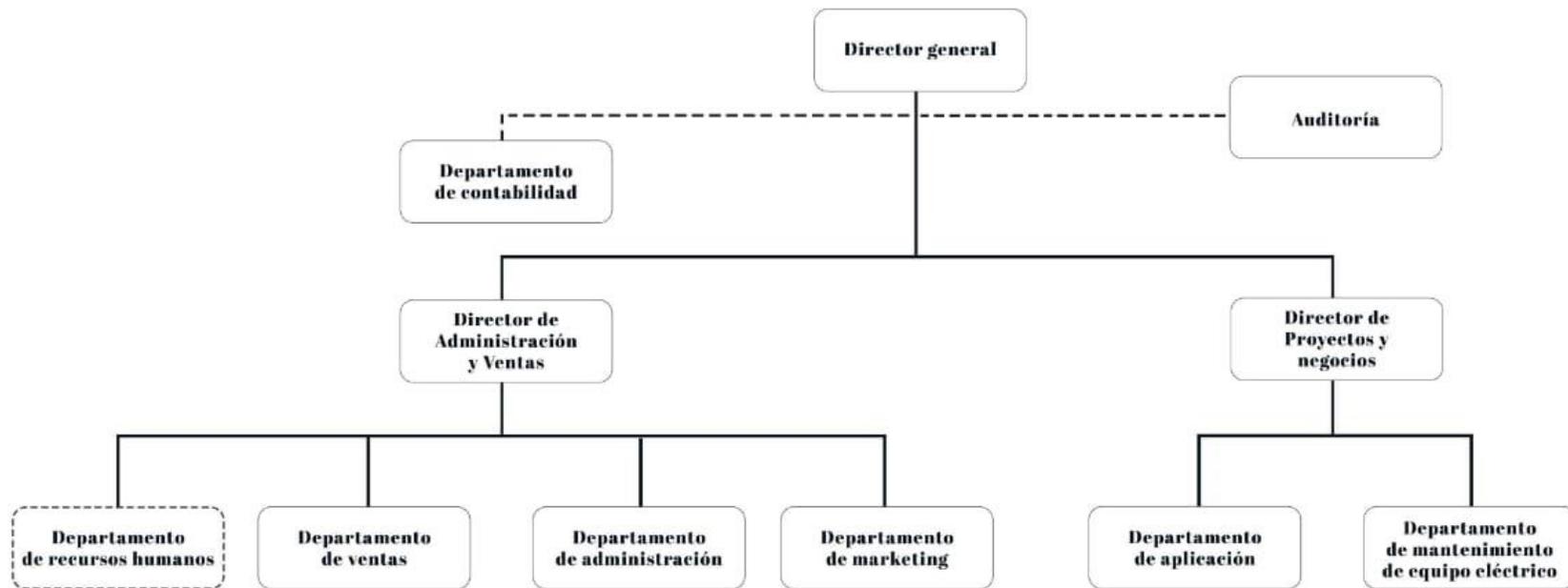
Ser un departamento de apoyo integral con el designio de contribuir a brindar una administración del recurso humano atenta a nuevos requerimientos y alentando a la empresa a crear conciencia de la importancia de los trabajadores avalando la capacitación, desarrollo, estabilidad y permanencia de los mismos, siendo estos idóneos para las distintas áreas de la empresa mediante la correcta aplicación de la gestión del Talento Humano.

c. Políticas del Departamento de Recursos Humanos.

- El departamento de Recursos Humanos debe encargarse de disminuir el ausentismo laboral.
- Proporcionar a la empresa el número suficiente de personal en el momento oportuno.
- Se debe proporcionar y garantizar igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencias en edad, género, ideología, institución educativa de procedencia
- Mediante la identificación de vacantes se procederá a desarrollar, coordinar y gestionar el proceso de reclutamiento y selección
- Difundir las vacantes por diversos medios:
 - Bolsas de empleo en línea.
 - Anuncios en periódicos de mayor circulación en el país.
 - Redes sociales.
 - Cartelera interna a la institución

- Referencias y recomendaciones.
- Todo aspirante al puesto vacante debe someterse al proceso de reclutamiento según lo que establezca el departamento de Recursos Humanos, respetando las fechas para presentar su currículum, y al ser seleccionado presentarse a la hora indicada a las entrevistas correspondiente.
- El director de área será el encargado de determinar el perfil y funciones del puesto vacante, mediante el manual de análisis y descripción de puestos.
- Una vez el aspirante sea seleccionado para el puesto y contratado bajo cualquier modalidad, sean esta de forma permanente, temporal o bajo contratación de terceros (outsourcing) se le orientará por medios los lineamientos necesarios, familiarizándolo con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y las interrelaciones que tendrá.
- El departamento de Recursos Humano se encargará de proporcionar a cada uno de los nuevos integrantes de la organización copias de los manuales correspondientes: bienvenida, organización y orientación, manual de descripción de puestos de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V., a los cuales deberá sujetarse y cumplir de la mejor manera.
- Sera política del departamento de Recursos Humanos que aquellas sesiones de trabajo (dentro o fuera de las oficinas) con máximo 10 colaboradores que requieran alimentos y bebidas podrán ser aprobadas con la línea de autorización correspondiente y deberán ser comprobadas indicando el objetivo de la sesión.
 - Alimentos (Desayunos, almuerzo y refrigerio)
 - Servicio de café y/o bocadillos
 - Taxis o UBER por motivo de la extensión de jornadas laborales después de las 9:00 p.m.
- Los gastos eventuales, pero que son necesarios para cumplir con las actividades laborales deberán sujetarse a los procedimientos establecidos en la Dirección.
- Los conceptos autorizados serán: Impresiones especiales (Plotters), Cerrajería, Mensajería externa, y Agua embotellad

3. Organigrama Propuesto para la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.



Organigrama elaborado por el grupo de trabajo

Simbología	
	Proyecto en formación
	Autoridad Formal
	Staff de Asesoría

a. Puestos de trabajo futuros a proponer.

Mediante el área administrativa se proyectará y pronosticará la demanda de personal a corto y mediano plazo en función de las necesidades, informando periódicamente sus requerimientos al Departamento de Recursos Humanos. Asimismo, deberán justificar apropiadamente sus solicitudes e informar con anticipación a los encargados del área, presentando todo lo relacionado a sus proyectos o planes que involucren demanda de personal.

El Departamento de Recursos Humanos deberá:

- Presentar una planificación semestral de captación de personal.
- Informar trimestralmente sus requerimientos de personal de la siguiente manera: En el mes que la jefatura lo requiere, en enero el primer trimestre del año, en marzo el segundo trimestre, en junio el tercer trimestre y en septiembre el cuarto trimestre. Para tales fines, corresponderá completar un formulario de planeación trimestral de la demanda de personal.
- Si se presenta una emergencia se trabajará con demandas imprevistas (contratación de personal, capacitaciones, etc.) sólo si el Director Administrativo lo autoriza.

4. Proceso de análisis y descripción de puestos

Se realizará el análisis de puestos para determinar de forma concreta los deberes y la naturaleza de los puestos existentes en la empresa y quienes lo están desempeñando actualmente, establecer las características que las personas deben cumplir para desempeñar el cargo. Una vez recopilados los datos sobre los requerimientos del puesto, más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos.

Entre los elementos que se tomarán en cuenta en la descripción de puestos están:

- Título.
- Fecha de elaboración y revisión.

- Identificación.
- Aspectos Generales.
- Aspectos Específicos.
- Condiciones de trabajo

a. Actividades involucradas en el análisis y descripción de puestos.

El encargado de recursos humanos extraerá del análisis de puesto uno o más de los siguientes tipos de información:

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS
Actividades del puesto	Se adquiere información de las actividades de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, pintar, etcétera. La lista de actividades indicará también el ¿Cómo?, ¿por qué? y ¿cuándo? un trabajador desempeñara cada actividad.
Comportamiento humano	Se reúne información concerniente al comportamiento humano tomando aspectos como la sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. Se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.
Criterios de desempeño	Se reunirá información respecto a los criterios de desempeño mediante los cuales se evalúan al empleado de determinado puesto.
Contexto del puesto	Se incluirá la información de las condiciones físicas y horario de trabajo; el contexto social y organización, la gente con la que el empleado debe interactuar regularmente; además los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Requerimientos humanos	En este aspecto se reunirá la información respecto a características personales que la empresa espera encontrar en candidatos aplicar a puestos de la compañía, entre los que destacan los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona el candidato (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.
------------------------	---

b. Propuesta del Manual de Organización.

Antes de realizar el análisis del cargo los directores deberán plantear un equipo técnico, quienes serán los encargados de elaborar para la empresa el perfil del puesto y los pasos para hacerlo.

El equipo técnico determinará en el manual, las aptitudes, cualidades y capacidades que son esenciales para una adecuada ocupación, estas deberán tener vínculo con los objetivos de la empresa. Para formular un perfil del puesto es beneficioso tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

Posteriormente se reunirá la información requerida, se revisará la estructura orgánica para fijar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantendrá una relación directa de coordinación.

5. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

a. Propuesta del manual de reclutamiento y selección del personal

El encargado del área en la que requiera la contratación de personal adicional a la asignada, deberá hacer llegar a la Dirección General de la empresa una solicitud especificando datos como Unidad solicitante, cargo o puesto solicitado y justificación. La Gerencia, una vez recibida la solicitud, verificará la existencia de

plazas vacantes o solicitará a junta directiva la formación de la plaza de ser necesaria.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son métodos determinados dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen por objetivo incorporar a personas con competencias necesarias para las diferentes áreas de trabajo de la compañía. (VER ANEXO 3)

6. Programa de Capacitación.

a. Plan de Capacitación.

i. Introducción

El presente Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa.

Este plan incluye a los colaboradores de la empresa agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores.

En este plan se especifica actividad de la empresa, su justificación, los fines del mismo, objetivos, metas, estrategias, tipos de capacitación, las acciones a desarrollar y recursos que se implementaran.

ii. Objetivo General

Elaborar un programa que ayude a modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión dentro de la empresa.

iii. Objetivos Específicos

- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Brindar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

b. Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos

El método seleccionado para las capacitaciones deberá orientarse aquellos temas que contribuyan a mejorar procesos operativos y así proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo para el crecimiento laboral. Las capacitaciones impartidas al personal de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V. se desarrollarán de acuerdo a los recursos económicos, materiales, humanos y financieros que la empresa tenga a su alcance. Considerando lo anteriormente expuesto se propone el método de Capacitación para el Desarrollo de Carrera ya que las actividades se asemejaran a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientarán a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

c. Programa de capacitación



d. Contenido del Programa

Área: Ventas y Administración. Curso: Microsoft Excel inicial-medio.	
Descripción del curso: Curso especialmente orientado a personas que requieran lograr un mayor rendimiento usando herramientas más avanzadas del software. Enfocado especialmente a usuarios que trabajan activamente con el programa MS Excel y que necesitan aumentar su uso y productividad. Personas que trabajan a diario en este producto sin una base sólida que nos permita mejorar los tiempos de productividad y rendimiento.	Dirigido a: personal del área de ventas y administrativo.
Objetivos de la capacitación: Conocer el entorno gráfico, herramientas y las generalidades más importante de Microsoft Excel para posteriormente implementar formulas en formatos básicos con todos los elementos profesionales requeridos.	Costo: curso 100% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a Excel. • Configuración de la ventana de aplicación. • Mecanismos de importación y exportación de ficheros. • Utilización de rangos y vinculación entre ficheros. 	Fecha: Anual.
	Hora: Lunes, miércoles y viernes 5:00 p.m. a 8:00 p.m.
	Duración: 24 Horas
Facilitadora: Formadores e instructores de INSAFORP.	Lugar: determinado por INSAFORP.

Área: Ventas Curso: Atención al cliente.	
Descripción del curso: La persona responsable de ventas y atención al cliente actúa como un intermediario entre el cliente y la empresa, gestionando de forma eficiente y maximizando recursos para ambos canales, solucionando las necesidades del cliente y la empresa.	Dirigido a: Ejecutivo de venta y promotores.
Objetivos de la capacitación: “El cliente, lo más importante”. Obtener mayor fluidez en las relaciones interpersonales, conocer mejor cada tipo de cliente, corregir las fallas, atender los reclamos.	Costo: curso 100% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Que significa servicio al cliente. • Tipos de Clientes. • Tipos de servicios. • Fases del servicio al cliente. • Fallos atención al cliente. • Cara a cara. Servir con una sonrisa. • Cara a cara. El cliente difícil. 	Fecha: Anual.
	Hora: Sábado 1:00 pm a 6:00 p.m.
	Duración: 10 Horas
Facilitadora: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	Lugar: instalaciones de GRUPO SAYTEC S.A DE C.V.

Área: Ventas Curso: Técnicas de Ventas.	
Descripción del curso: Este curso propicia en el vendedor el desarrollo y refuerzo de las habilidades, admisión de las técnicas que le permiten competir e incrementar sus niveles de venta, así como brindar un servicio de excelente calidad.	Dirigido a: Departamento de Ventas
Objetivos de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir las claves del proceso de venta para tener éxito en la actividad comercial. • Ganar soltura y confianza en todas las etapas de las ventas. 	Costo: curso 100% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos básicos de la venta. • Planificación. • Comunicación. • Contacto o aproximación. • Presentación y demostración. • Argumentaciones. • Técnicas frente a las argumentaciones. • Cierre de las ventas. • Otros modelos de venta. 	Fecha: Anual.
	Hora: Sábado 1:00 pm a 6:00 p.m.
	Duración: 40 Horas
Facilitadora: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	Lugar: instalaciones de GRUPO SAYTEC S.A DE C.V.

Área: Todas las áreas de GRUPO SAYTEC,S.A de C.V Curso: Previsión de riesgos laborales.	
Descripción del curso: Total de la información necesaria para sobre comportamientos seguros, actuaciones preventivas, evaluaciones elementales de riesgos.	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Administrativo. Departamento de Proyectos y Negocios. Departamento de Ventas.
Objetivos de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> Promover los comportamientos seguros y la correcta utilización de los equipos de trabajo y protección, y fomentar el interés y cooperación de los trabajadores en una acción preventiva e integrada. Actuar en caso de emergencia y primeros auxilios gestionando las primeras intervenciones al efecto. 	Costo: curso 100% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> Conceptos básicos sobre seguridad y salud. Riesgos generales y su prevención. Riesgos específicos y su prevención en diversos sectores de actividades. Elementos básicos de gestión de la prevención. Primeros auxilios. 	Fecha: Anual.
	Hora: Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
	Duración: 60 Horas
Facilitadora: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	Lugar: instalaciones de GRUPO SAYTEC S.A DE C.V.

Área: Todas las áreas de GRUPO SAYTEC,S.A de C.V Curso: Uso eficaz del tiempo.	
Descripción del curso: Ayudará a conocer el mal uso de tiempo y como utilizarlo eficazmente.	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Administrativo. • Departamento de Proyectos y Negocios. • Departamento de Ventas.
Objetivos de la capacitación: Capacidad al personal para ser trabajadores más eficaces y productivos para su organización. Conciencia sobre la importancia eficaz de estos recursos tan escasos como es el tiempo.	Fecha: Anual.
Contenido: Uso eficaz del tiempo. <ul style="list-style-type: none"> • Valoración eficaz del tiempo. • Causas de la escasez de tiempo. • Factores que influyen en el uso del tiempo. • Causas del mal uso del tiempo. • Visión de futuro. • Leyes sobre el uso del tiempo. 	Hora: Sábado 9:00 a.m. a 4:00 p.m.
	Duración: 6 Horas
	Lugar: instalaciones de GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V.
Facilitadora: Director del Departamento de Recursos Humanos.	

Área: Todas las áreas de GRUPO SAYTEC,S.A de C.V Curso: Gestión de Recursos Humanos.	
Descripción del curso: El presente curso reúne aspectos del proceso de selección pasando por técnicas de mejoras de rendimientos y toma de decisiones, de motivación en el trabajo, eficacia en reuniones y presentaciones hasta llegar a cuestiones operativas sobre la propia gestión de las relaciones empresa-trabajadores.	Dirigido a: Encargado de Recursos Humanos.
Objetivos de la capacitación: Dotar de aspectos de gestión del desempeño de trabajo y ámbito laboral desde el proceso de selección hasta la relación de empresa-trabajador.	Costo: curso 100% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • La entrevista de evaluación. • Delegación eficaz de funciones y mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo. • Toma de decisiones y motivación. • Gestión eficaz de reuniones. • Presentaciones orales y eficaces. • Técnicas de negociación. • Alta del trabajador-contratos- seguridad social. • Nominas mensual, diarias e incapacidad temporal. 	Fecha: Anual.
	Hora: Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
	Duración: 60 Horas
Facilitadora: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	Lugar: instalaciones de GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V.

Área: Todas involucradas de la empresa Móvil GSM,S.A de C.V Curso: Gestión de equipos de trabajos.	
Descripción del curso: Orientado hacia las consecuencias de una tarea común, intercambio de roles y funciones con flexibilidad. Este curso muestra el camino más directo para conseguir una buena y estructurada dirección de equipo, se trabaja la motivación personal, delegación eficaz de funciones y buena organización de los equipos de trabajo.	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Administrativo. Departamento de Proyectos y Negocios. Departamento de Ventas.
Objetivos de la capacitación: Actualizar y fortalecer las habilidades de trabajo en equipo para lograr un modelo de productividad que mejore los resultados organizacionales.	Costo: curso 100% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> Competencia para la gestión de equipo de trabajo. Habilidades de liderazgos. Gestión de conflictos interpersonales. Delegación. Equipo de trabajo. Comunicación. Motivación. 	Fecha: Anual.
	Hora: Sábado 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
	Duración: 20 Horas
Facilitadora: Formadores e instructores autorizados por INSAFORP.	Lugar: instalaciones de GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V.

i. RECURSOS

- **HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en Administración de Empresas, Contadores Públicos, Psicólogos, etcétera.

- **MATERIALES:**
 - Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
 - Mobiliario, equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia y ventilación adecuada.
 - Documentos técnico educativo: entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etcétera.

ii. Métodos de Recompensas y Sanciones.

- Recompensas

Los métodos de compensación constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados. Teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. La empresa debe atraer, motivar y retener a los empleados competentes; por lo que se darán incentivos financieros, como no financieros.

Incentivos Financieros: Para los empleados que sean cada vez evaluados (las evaluaciones serán trimestral y semestralmente y en algunas ocasiones con mayor frecuencia) resulten con altas calificaciones por su buen desempeño recibirán incentivos, los cuales serán: bonos, comisiones entre otros.

Acciones	Recompensas
Realizar las funciones del puesto de manera eficiente y eficaz	Aumento de salarios, bonos y premios económicos.
Excelente actitud dentro de la empresa.	
Logro de los objetivos individuales de la organización	
Resultado de evaluación de desempeño	

Incentivos no Financieros: Estas compensaciones se dan un poco más a menudo y se darán de la siguiente manera: porcentaje de tiempo para estudios, almuerzos o refrigerio, promociones o posiciones más elevadas y otros que se puedan ganar por el simple hecho de ser el empleado del mes o por ofrecer excelentes servicios a los clientes.

Acciones	Recompensas
Satisfacción del cliente.	Capacitaciones, ascensos, apoyo para el desarrollo profesional interno y externo, reconocimiento público, días compensatorios, diplomas, cartas de reconocimiento, certificados de regalos.
Honestidad dentro de la organización.	
Uso de los recursos de la empresa.	
Asistencia perfecta.	
Resolución de los problemas.	
Innovador	
Empleado Proactivo	
Lealtad con la empresa.	
Respeto a los compañeros de trabajo.	
Trabajo en conjunto con el equipo.	

- Sanciones

La empresa sancionará los incumplimientos laborales de los empleados en conformidad a la magnitud de las faltas y sanciones que se establezca para cada caso. Estas faltas podrán ser calificadas como **leves**, **graves** y **muy graves**. De acuerdo al grado de la falta se aplica las siguientes sanciones:

Faltas	Sanciones
Falta de respeto al compañero	Amonestación verbal del Jefe Inmediato. (Leve)
Impuntualidad a los horarios de trabajo.	
No acatar la orden del Jefe Superior.	
Un comportamiento Indebido en el lugar de trabajo.	
Presentarse al trabajo con efecto de alcohol o drogas.	Amonestación en el expediente del empleado. (Grave)
Daño a bienes de la empresa.	Cese de su puesto en la empresa. (Muy grave)
Proporcionar información confidencial.	
Enriquecimiento Ilícito de activo de la empresa.	

Abandono de trabajo según art. 50 numeral 12ª del Código de Trabajo sin justificación que la sustente. (dos días laborales completos y consecutivos, o tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario)	
--	--

El sistema de castigos incluirá una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas y establecidas por la empresa, así como a impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones del trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

De igual forma, el sistema de recompensas (salarios, beneficios, promociones, etcétera) y el de castigos (acciones disciplinarias, etcétera) constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización.

7. Evaluación de puestos

¿Por qué la empresa GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V. debe de evaluar los puestos en la compañía y evaluar al personal?

a. Evaluación de Puestos

Los beneficios al efectuar las evaluaciones de puestos dentro de la empresa y la valuación de los empleados serían los siguientes:

- **Generar y conservar el equilibrio interno:** este beneficio permitirá a la empresa tener la capacidad de determinar el valor y los niveles de cada puesto de trabajo logrando establecer mejor la asignación sueldos y beneficios de una forma equitativa. Una vez finalizado este proceso a la empresa se le facilitará comunicar de manera adecuada y oportuna la importancia, responsabilidades y funciones de su puesto a los empleados, los cuales percibirán y valorarán que su sueldo es justo.
- **Producir un impacto positivo en el ambiente laboral:** si el personal percibe que su salario es equitativo a sus actividades y esfuerzos, se prevendrán conflictos internos y se contribuirá a mantener la satisfacción laboral entre los empleados.

- **Conocer y entender la competitividad salarial:** existen métodos de evaluación de puestos que permitirán a la empresa confrontar sueldos y beneficios de una empresa con los concedidos por otras, teniendo la posibilidad de conocer el nivel de competitividad salarial entre otras de giro similar.
- **Aumenta el nivel de compromiso con el proyecto:** las estrategias para evaluar por competencias no tienen por qué considerarse algo negativo a nivel interno.
- **Proyectar costos:** Se deberá establecer una estructura salarial firme y una política equitativa de salarios que les permita planificar sus presupuestos de un modo más eficaz y confiable.
- **Adoptar un sistema de mejora continua a nivel interno:** la información que se derive de él servirá también para adoptar un sistema de desempeño aplicable a todas las áreas de tu negocio.

El diseño de un modelo de evaluación del desempeño permitirá evaluar a los empleados en sus funciones, con el fin de mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus labores dentro de GRUPO SAYTEC, S.A de C.V. El modelo constara de 8 secciones referentes a las labores que desempeña el colaborador en la empresa. (VER ANEXO 6)

E. Plan de Implementación.

El presente plan de implementación del Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para la mejora del desempeño de los empleados/as de la empresa, tiene como finalidad guiar el proceso y pasos a seguir para su desarrollo, además se presenta el detalle de los recursos tanto humanos, materiales y financieros requeridos que se utilizaran para la ejecución de todo el proceso.

1. Objetivos.

a) General.

Contribuir a alcanzar con éxito las metas propuestas por la empresa a través de la mejora del desempeño laboral de los empleados.

b) Específicos.

- i. Presentar las actividades necesarias que se requieren para la implementación del Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para la mejora del desempeño de los empleados/a.
- ii. Describir los recursos tanto humanos, materiales y financieros requeridos que se utilizaran para la ejecución de todo el proceso.
- iii. Elaborar un cronograma en el cual se detallen cada una de las actividades a realizar para la exitosa implementación del plan.

2. Actividades del plan de implementación.

Para hacer una apropiada implementación del sistema de gestión de talento humano para fortalecer la mejora del desempeño de los se deben desarrollar las siguientes actividades

a) Presentación.

Se presenta la propuesta a la empresa en forma física y digital, haciendo entrega de un ejemplar empastado y un disco compacto debidamente rotulado o USB con la información del trabajo de investigación al Director Administrativo y de Gestión de personas de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. se realizará una presentación con diapositivas, luego de su aprobación se concertará una cita con los directivos para presentar la propuesta.

b) Discusión.

Al haber concluido la presentación se procederá a aclarar dudas, inquietudes o sugerencias que resulten sobre la propuesta.

c) Aprobación.

Después de la discusión de la propuesta se procederá a su revisión para su respectiva aprobación por parte del Director Administrativo y de Gestión de personas y los Socios.

d) Difusión.

Al haber sido aprobada la propuesta se procederá a una charla informativa que se dará en dos sesiones una dirigida para las jefaturas en la cual se explicará los nuevos procesos de gestión de talento humano en donde se necesite participación activa por parte de ellos; y la segunda dirigida a empleados en general dándoles a conocer la creación del Departamento de Recursos Humanos y los beneficios que obtendrán con los cambios que se propondrán.

e) Ejecución.

Los directivos aprobarán y facilitarán los recursos para proceder a la implementación de la propuesta.

f) Seguimiento y actualización.

El plazo para la implementación de la propuesta del nuevo sistema será de cuatro meses, luego se procederá a evaluar su funcionamiento, lo cual será responsabilidad del Director Administrativo en conjunto con el jefe del Departamento de Recursos Humanos, los cuales tendrán facultad para realizar las modificaciones que sean necesarias.

F. Recursos necesarios para la implementación.**1. Talento humano.**

De acuerdo con el tamaño de la empresa tanto físico como humano se concluyó que para la creación del Departamento de Recursos Humanos será necesaria la contratación de una persona:

Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Las actividades y responsabilidades que tendrá cada uno se detallarán en el manual de descripción de puestos.

Dadas las actividades que el Jefe del Departamento de Recursos Humanos desempeñara de recomienda la posibilidad de contratar un asistente que apoye en las labores.

2. Recursos financieros y materiales.

Se realizó una estimación de los gastos en los que se incurrirá para la creación del Departamento de Recursos Humanos. En el presupuesto del departamento de recursos humanos se detalla los gastos de pago de planilla del nuevo personal; luego en el cuadro de presupuesto de recursos materiales se refleja la inversión en la adquisición de mobiliario y equipo el cual se pondrá a disposición del departamento.

G. Presupuestos para la implementación.

1. Presupuesto de Recursos humanos.

Departamento de Recursos Humanos					
Descripción	Cantidad	Sueldo	Aportación empleador ISSS (7.50%)	Aportación empleador AFP (7.75%)	Total
Jefe de Departamento	1	\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 38.75	\$ 576.25
TOTAL					\$ 576.25

2. Presupuesto de Recursos materiales.

Departamento de Recursos Humanos			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Computadoras de escritorio HP	1	\$ 849.00	\$ 849.00
Silla Ejecutiva	1	\$ 169.00	\$ 169.00
Escritorios	1	\$ 259.00	\$ 259.00
Archivero de 4 gavetas	1	\$ 259.00	\$ 259.00
Total*			\$ 1,536.00

*Precios de Office Depot incluyen IVA

3. Costo total de la inversión.

PRESUPUESTO	MONTO
Presupuesto de Recursos Humanos*	\$ 576.25
Presupuesto de recursos materiales	\$ 1,536.00
Subtotal	\$ 2,112.25
Imprevistos (20%)	\$ 422.45
Total	\$ 2,534.70

H. Fuente de Financiamiento

La formación del Departamento de Recursos Humanos con un sistema de gestión de talento humano para la mejora del desempeño de los empleados/as de la empresa será con fondos propios, según lo manifestado por los directivos.

I. Cronograma del plan de Implementación.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA																	
ACTIVIDADES	AÑO 2020																RESPONSABLES
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación																	
Entregar la propuesta en físico y digital																	Equipo de investigación
Presentación de la propuesta al Director Administrativo y de Gestión de personas																	
Concertar cita con los Socios para hacer la presentación de la propuesta.																	
Hacer presentación de la propuesta a los Socios de GRUPO SAYTEC.																	
Discusión																	
Aclarar dudas, inquietudes o sugerencias que resulten sobre la propuesta.																	Equipo de investigación
Aprobación																	
Revisión de la propuesta para su respectiva aprobación.																	Director Administrativo y de Gestión de personas y los Socios.
Difusión																	
Charla informativa a las Jefaturas																	Director Administrativo y de Gestión de personas y Equipo de Investigación.
Charla informativa a todo el personal																	
Ejecución																	
Aprobación y facilitación de los recursos																	Socios de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.
Seguimiento y actualización de la propuesta																	
Evaluación del funcionamiento del sistema																	Director Administrativo en conjunto con el jefe del Departamento de Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Certo, Samuel C. "Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Allyn & Bacon", Boston, 1994,
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, Interamericana Editores, México D.F
- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos". 9° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2011,
- Dessler, Gary, "Administración de Recurso Humano", Decimoprimer edición, México 2009,
- H. Schein, Edgar. "Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass", San Francisco, 1992,
- Ivancevich, John M. "Human Resource Management", Richard D. Irwin, Nueva York, 1995.
- Johansen, Oscar. (2004) Introducción a la teoría general de sistemas. Ed. Limusa México.
- Jacques, Elliot. "The Changing Culture of a Factory", Tavistock Publ., Londres, 1951.
- Kast y Rosenzweig, "Administración en las Organizaciones", Capítulo 5, cuarta edición Editorial Mc Graw Hill México 1987.
- Manjarrez, Fuentes, Narcisa, Nelly, "Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico", Neyfe Sablón Cossío y Verónica Ortega Manjarrez 2016 Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Manu, Alexander, "The Imagination Challenge: Strategic Foresight and Innovation in the Global Economy", Estados Unidos.
- Martín, Myrtha Obregón, "Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano", Abril del 2008.
- Mercado H., Salvador, Administración Aplicada/Applied Management, Editorial Limusa 2002 Edición No. 2.

- Pérez, Julián y Merino, María. Concepto de Gestión. Publicado: 2008. Actualizado: 2012.
- Prieto, Bejarano, Pedro Gerardo, "Gestión del Talento Humano como Estrategia para retención del Personal". Capitulo: "Historia de la Administración del Recurso Humano", Editorial Universidad de Medellín, página 13.
- Render, Heizer. "Principios de Administración de Operaciones"; Quinta Edición. Pág.531.
- Robbins, Stephen P. "Administración"; Décima edición. 2011. Pág. 186-189.
- Rodríguez Sifontes, Clara Emilia, Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC. Capitulo: Gestión en Las Organizaciones, Año 2010.
- Rodríguez, Raúl, Elementos de la Gestión Administrativa, Publicado el 15 de oct. de 2015, página 1.
- Serrano, Alexis. Administración I y II; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2004. Pág. 111.
- Simondon, Gilbert, "Sobre la Técnico", Editorial Cactus, Francia, pag. 56.
- Silva, Luis, "La Gestión del Talento Humano en Crisis", Venezuela Año 2013-2017, No 31, página 22.
- Trice, Harrison M. y Bayer, Janice M., "The Cultures of Organizations", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, P.P. 2-3.
- Werther, William B., "Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las empresas", Sexta edición, Mc Graw-Hill, México, 2008.
- "Prácticas de la Gestión Empresarial", Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.
- Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín económico y social" N° 66
- Castillo López, Delmy Janeth. "La titularización como medida alternativa de financiamiento para las medianas y grandes empresas de El Salvador", Ensayo Científico, Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador. 2014

Trabajos de Graduación.

- Campos Flores Mauricio Salomón, “Creación del Departamento de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la Alcaldía municipal de Nueva Guadalupe, Departamento de San Miguel, para implementar en el año 2012” El Salvador UES Multidisciplinaria Oriental 2011, Pág. 27.
- González Laínez, Lucía Karina; López Morales, Mirna Elizabeth y Monterrosa González, Claudia Beatriz (2017) Modelo de gestión del talento humano que contribuya a fortalecer el desempeño del personal de la Empresa Airlines Support Services Of El Salvador, S.A. de C.V. ubicada en el Municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad. Licenciatura en Administración de Empresas, Año 2017, Universidad de El Salvador.

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972, en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236, 31 de julio de 1972.
- Ley del Seguro Social. DECRETO LEGISLATIVO No. 1263 del 3 de diciembre de 1953, publicado en el DIARIO OFICIAL N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.
- Decreto Legislativo No.927: San Salvador, a los veintitrés días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y seis. Reformas: D.L. N° 599, del 02 de febrero del 2005, publicado en el DIARIO OFICIAL N° 40, Tomo 366, del 25 de febrero del 2005.
- DECRETO LEGISLATIVO N° 254 publicación en el Diario Oficial N° 82 Tomo N° 387 Fecha: 5 de mayo de 2010.

Sitios Web

- <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>.
- <https://es.calameo.com>
- <http://www.alegsa.com.ar/Dic/subsistema.php>
- <https://prezi.com/dn5lcthbz8er/micro-meso-y-macrosistema>
- <https://es.workmeter.com>
- <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>.
- <https://www.definicionabc.com/general/jerarquizacion.php>.
- <https://www.asamblea.gob.sv/decretos> Diario Oficial N° 143 TOMO N° 316
FECHA 31 de julio de 1992
- <https://www.asamblea.gob.sv/decretos>; Diario Oficial N° 242 TOMO N° 313
FECHA: 21 de diciembre 1991
- <http://www.bcr.gob.sv> Manual de cuentas nacionales, Banco Central de Reserva. 2005

Anexos

Anexo 1:
**“Encuesta dirigida a
Personal Operativo de
la empresa GRUPO
SAYTEC, S.A. DE
C.V.”**

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



Encuesta Dirigida a: Personal Operativo de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

Objetivo: Recolectar información sobre el impacto que tendrá el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano, para la mejora del desempeño de los empleados/as de la empresa "GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.", ubicado en el municipio de San Salvador. La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: El presente instrumento de recolección contiene preguntas cerradas y semi-abiertas, se le pide de favor marcar con una X las que considere adecuadas y para el caso de las semi-abiertas se pide contestar con base a su conocimiento.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Género: Femenino _____ Masculino _____

Rango de edad: 25-35 años ____ 36-45 años ____ 46-55 años ____ 56 o más años ____

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año ____ De 1-3 años ____ De 4-6 años ____ Mas de 6 años ____

Puesto de trabajo: _____ Horas que Labora: _____

Días: _____

Funciones que desempeña: _____

Jefe inmediato: _____

Nivel Académico: _____

1. ¿Considera necesario la Creación de una Unidad de Recursos Humanos?

Objetivo: Considerar la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Talento humano en la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿Sabe usted si existe una Misión, Visión y Valores en GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.?

Objetivo: Investigar si la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V. cuenta con una misión, visión y valores definida y conocida por los empleados.

Sí _____ No _____

3. ¿Conoce usted si existe reglamento interno para administrar el personal que labora dentro de la Empresa?

Objetivo: Establecer si la empresa cuenta con un reglamento interno que ayude a orientar al personal en el trabajo.

Sí _____ No _____

4. ¿Cómo llegó a trabajar a GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.?

Objetivos: Identificar los diferentes medios que utiliza la empresa para reclutar a su personal

a) Por recomendaciones de alguna persona

b) Anuncio en Bolsas de Trabajo _____

c) Por Outsourcing _____

d) Redes Sociales _____

f) Otros: _____

5. ¿Considera que el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa es el adecuado?

Objetivo: Indicar si el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño laboral son los adecuados.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

6. ¿Quién le comunicó a Usted al momento de entrar a la empresa que había sido contratado?

Objetivo: Conocer quién es la persona encargada de reclutar al nuevo personal.

b) Vicepresidente Gestión de lo Humano y Administración _____

c) Vicepresidente Comercial _____

d) Vicepresidente Proyectos y Negocios _____

e) Otros _____

f) Lo desconoce _____

7. ¿Quién se encarga de llevar a cabo el proceso de selección dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar quién es la persona que se encarga del proceso de selección de personal en la empresa.

- b) Vicepresidente Gestión de lo Humano y Administración _____
- c) Vicepresidente Comercial _____
- d) Vicepresidente Proyectos y Negocios _____
- e) Otros _____
- f) No sabe _____

8. Según su percepción, ¿considera que la forma en que fue reclutado/a y seleccionado/a es la correcta?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados, si el proceso de reclutamiento y selección que la empresa implementó fue el adecuado.

Sí _____ No _____
¿Por qué? _____

9. Dentro de la empresa, ¿Quién es el encargado de contratar al personal?

Objetivo: Definir quién es la persona que se encarga de contratar al nuevo personal para la empresa.

- b) Vicepresidente Gestión de lo Humano y Administración _____
- c) Vicepresidente Comercial _____
- d) Vicepresidente Proyectos y Negocios _____
- e) Otros _____
- f) No sabe _____

10. Cuando ingresó a laborar en la empresa, ¿se le dieron a conocer normas, políticas y reglas de trabajo?

Objetivo: Verificar si la empresa cuenta con un manual de bienvenida que cuente con normas, políticas y reglas dentro del trabajo.

Sí _____ No _____

11. ¿Qué tipo de orientación sobre el puesto recibió cuando comenzó a laborar en la empresa?

Objetivo: Determinar qué tipo de orientación implementan sobre el puesto de trabajo cuando ingresa un empleado nuevo.

- a) Formal (Manual de Inducción escrito) _____
- b) Informal (Verbal) _____
- c) Otros _____ Especifique _____

12. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió programas de entrenamiento y capacitación para mejorar y desarrollar su cargo?

Objetivo: Conocer si al personal de nuevo ingreso se le proporcionó capacitación para el desempeño de su nuevo puesto.

Sí _____ No _____

13. ¿Se le capacita a Usted de manera constante dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si la empresa Grupo SAYTEC, S.A de C.V capacita constantemente a sus empleados.

Sí_____

No_____

14. ¿En qué áreas o temas se le capacita o se le ha capacitado?

Objetivo: Describir en que área o temas se le ha capacitado dentro de la organización.

15. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

Objetivo: Establecer cada cuanto tiempo los empleados reciben capacitaciones.

a) Bimensual _____

b) Trimestral _____

c) Semestral _____

d) Anual _____

e) Otro _____

_____ Especifique _____

16. ¿En qué tema considera que necesita recibir capacitación y entrenamiento para desempeñarse mejor en su trabajo?

Objetivo: Conocer que temáticas son las que más les interesan a los empleados para desempeñarse en su puesto de trabajo.

17. ¿Existe y conoce la Estructura Organizativa que define los niveles jerárquicos de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la estructura organizativa y los niveles jerárquicos.

Sí _____

No_____

18. ¿Dentro de la empresa recibe instrucciones de una sola persona?

Objetivo: Establecer si en la empresa existe una dualidad de mando

Sí _____

No_____

¿Por qué? _____

19. Durante el tiempo que tiene laborando ¿qué tipo de compensación ha recibido?

Objetivo: Determinar qué tipo de compensación ha recibido los empleados en el tiempo que laboran en la empresa.

a) Aumento de salario. _____

b) Bonos. _____

c) Canasta básica _____

d) Premios no económicos. _____

e) Días compensatorios. _____

f) Otros: _____

20. ¿Qué tipos de compensaciones propone?

Objetivo: Conocer qué tipo de compensación propone los empleados.

21. ¿Cómo se le comunicaron las tareas y funciones a realizar trabajo?

Objetivo: Conocer cómo se le comunicaron las tareas y funciones que realizara en el desempeño de funciones.

- a) Manual de Descripción de Puestos _____
- b) Contrato de Trabajo _____
- c) De forma verbal _____

22. ¿Conoce las políticas de la empresa?

Objetivo: Establecer si los empleados conocen la política de la empresa.

Sí _____ No _____

23. ¿Considera que el salario, horarios y prestaciones de la ley, están acordes con las funciones que desempeña?

Objetivo: Analizar la opinión empleados si el salario, horarios y prestaciones de ley están de acuerdo con las funciones que desempeñan dentro de la empresa GRUPO SAYTEC S.A. de C.V.

- a) En total acuerdo. _____
- b) Parcialmente de acuerdo _____
- c) Parcialmente en desacuerdo. _____
- d) En total desacuerdo. _____
- e) Totalmente en desacuerdo. _____

24. ¿Cómo califica Usted la forma en que la empresa evalúa el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer la forma en que la empresa evalúa el desempeño del trabajo.

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2:

“Entrevista dirigida a jefaturas de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.”

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



Entrevista dirigida a: El Representante Legal y Presidente de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V., Director Administrativo y de Gestión de Personas y Director de Proyectos y Negocios.

Objetivo: Recolectar información sobre el impacto que tendrá el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano, para la mejora del desempeño de los empleados/as de la empresa “GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.”, ubicado en el municipio de San Salvador.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de Trabajo de Graduación, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Indicaciones: Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción actual de la situación en estudio.

1. ¿Conoce qué es un Sistema de Gestión de Talento Humano?

2. ¿Considera que es necesario que exista un marco filosófico (misión, visión, valores, políticas) empresarial y que la implementación de estas les beneficiará?

3. ¿Qué tipo de marco filosófico tiene establecido la empresa?

4. ¿Quién se encarga del proceso de reclutamiento del personal dentro de la empresa?

5. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la empresa?

6. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal más adecuado para cubrir la vacante y qué tipo de pruebas se le realizan para constatar que es la persona idónea para el cargo?

7. ¿Qué tipo de prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados de la empresa?

8. ¿Utiliza Manuales de Bienvenida, así como de Análisis y Descripción de Puestos y cada cuánto los actualiza?

9. ¿Se da a conocer los manuales anteriores a los empleados en el proceso de inducción? ¿De qué forma se dan a conocer?

10. ¿Quién se encarga de capacitar al personal? y ¿Cada cuánto tiempo se realiza la capacitación?

11. ¿Cómo se evalúa el desempeño laboral y cada cuánto tiempo lo realizan?

12. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados?

13. ¿Existe un comité encargado de velar por la Seguridad y Salud Ocupacional en la empresa?

14. ¿Considera que las condiciones ambientales y Psicológicas que la empresa ofrece a sus empleados son satisfactorias para que tengan un buen desempeño laboral?

15. ¿Cómo está establecida la jerarquía dentro de la empresa?

16. ¿Se cumple con la jerarquía antes mencionada?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3:
“Manual de Bienvenida”.

MANUAL DE BIENVENIDA



**GRUPO DE SERVICIOS APLICACIONES
Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A DE C.V**



ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos del Manual de Bienvenida	2
General	2
Específicos.....	2
Aspecto General	3
Forma de uso del manual	3
Carta de Bienvenida	4
Nuestra Historia	5
Misión.....	7
Visión	7
Objetivos de la Institución.....	7
General	7
Específicos.....	7
Filosofía.....	8
Valores.....	8
Organigrama propuesto para la empresa GRUPO SAYTEC S.A. de C.V.....	10
Políticas de la empresa.....	11
Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.....	14

Introducción

El Manual de Bienvenida ha sido preparado con el fin de facilitar la adaptación de los nuevos empleados que se incorporan a GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. y con el propósito de dar a conocer los aspectos más importantes sobre su historia, misión, visión, valores, políticas y miembros que la integran.

Así como también los derechos y las obligaciones de todo empleado, por lo que, debe de tener el conocimiento, para el buen desempeño de las actividades a realizar y para las que fue contratada.

En el presente manual se abordan los aspectos generales y se dan a conocer a la persona que ha sido contratada las características de GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V. de igual forma información sobre las deducciones legales del salario y sus prestaciones. Se informa de los días festivos y vacaciones con las que contará, salud y seguridad ocupacional y las causas de un posible despido.

Después de leer este manual, el lector conocerá las razones del éxito de la empresa, sin embargo, no hay nada tan importante como la dedicación y el esfuerzo de los empleados que la conforman, tomando en cuenta que la competencia puede copiar muchos de los secretos de la empresa, pero no pueden imitar el vigor, entusiasmo y buena comunicación existente entre los empleados quienes la conforman.

Objetivos del Manual de Bienvenida

General

Proporcionar al nuevo personal información importante que necesita conocer con el fin de hacer más fácil y rápida la adaptación a su nuevo ambiente de trabajo y que tenga de forma clara y oportuna la información de la empresa con los temas relacionados a sus actividades, obligaciones y derechos como empleado.

Específicos

- Proveer al personal un instrumento que sirva de guía desde el primer día de contratación e incorporación.
- Orientar al personal cómo está integrada la jerarquía organizacional, para un mejor conocimiento de todos los aspectos relacionados a la organización.
- Preparar a los empleados a una adaptación más rápida al clima y filosofía laboral.

Aspecto General

El Manual de Bienvenida le proporcionará la información necesaria que usted demanda saber para desarrollar en forma eficiente las actividades del puesto a desempeñar, por este medio podrá conocer los temas referentes al ambiente laboral, los derechos y obligaciones que son atribuciones que debe de cumplir por ser parte del personal que integra la organización.

Lo verdaderamente importante es el capital humano, ya que es el motor y la parte fundamental del servicio que prestamos a los clientes.

El posicionamiento está basado en establecer un ambiente favorable de entendimiento y de trabajo, un bienestar al trabajador que sea beneficioso para todos, pero sobre todo para los clientes. Por todo ello se desea que la comunicación e información con el empleado sea fluida, que se sienta cómodo y respaldado en todos los aspectos.

Forma de uso del manual

Es de uso exclusivo del personal que labora, servirá de guía para ayudar a la adaptación fácil y rápida de los talentos humanos que se incorporan.

Carta de Bienvenida

¡Bienvenido a GRUPO SAYTEC!

En primer lugar, quiero darte la más sincera bienvenida, desde este momento formas parte de una compañía con una solidez que te va a permitir estar orgulloso del Grupo al que perteneces, se desea que sepas que este es el comienzo de una relación mutuamente beneficiosa.

Dentro de la empresa se sabe que cuentas con el perfil profesional que se requiere, se sabe que los estudios que has realizado y la experiencia con la que cuentas te permitirán desempeñarte sin problemas en el puesto. A su vez se confía en que tus aportes a las operaciones de nuestra compañía serán de vital importancia para alcanzar nuestros objetivos. Esperamos que te puedas sentir cómodo en nuestras instalaciones y de la misma manera con las funciones que se te han delegado.

Lo más importante es que desde hoy podrás disfrutar de una de las cualidades principales de nuestra empresa: el trato hacia todos nuestros empleados, creemos que tú eres el factor principal de nuestro servicio, la parte esencial y lo que realmente nos hará diferentes del resto de empresas. Así lo sentimos, y así actuamos. Por ello, tendrás a tu alcance todos los beneficios que figuran en este manual y, sobre todo, nuestra predisposición a ayudarte ante cualquier duda, a acompañarte, y a responder a tus inquietudes en persona, siempre que nos necesites. Queremos que estés cómodo y que te sientas a gusto cada día que te pones nuestro uniforme, que desde hoy es el tuyo.

Un saludo cordial,

Tony Wiljandren Parada.

Director General.

Nuestra Historia

“La empresa Grupo de Servicios, Aplicaciones y Desarrollos Tecnológicos, S.A. DE C.V. Abreviadamente GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. se fundó el 07 de octubre de 2011, en el municipio de San Salvador, la empresa consta de tres marcas comerciales: Móvil SV, Oricloud, Testing.

Específicamente los servicios y productos que ofrece la empresa son:

Móvil SV

Desarrolla aplicaciones móviles informáticas, sitios web, envió de mensajes de texto, mensajes de voz, campañas de email marketing. Todo para posicionar una marca, se cuenta con aplicaciones las cuales están desarrolladas pensando en el usuario final.

Oricloud

Es la unidad que se encarga de la optimización de los recursos informáticos desde la nube, en este sentido la unidad trabaja implementando aplicaciones desde la nube con llaves seguras que usan los bancos para realizar transacciones, estas funciones desde la nube ayudan a que las empresas contratantes del servicio no tengan que pagar costos escondidos ni en la implementación de tecnología de punta en su empresa.

Testing

Es la unidad especializada en el área de servicios de mantenimiento para el área industrial.

Los servicios ofrecidos son especializados para el mantenimiento predictivo del estado de los activos de potencia, estudios para la calidad de la energía eléctrica con personal altamente capacitado y equipos de última generación (Con calibración vigente) con el cual proporcionan soporte a empresas de minería, petróleo, gas natural, además del sector industrial y comercial de Centro y Sur América.

Dentro de la empresa actualmente laboran 14 personas entre ellas los 3 directivos y 11 empleados del área operativa.

NOMBRE LEGAL: GRUPO DE SERVICIOS, APLICACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A. DE C.V.

RAZON SOCIAL: GRUPO DE SERVICIOS, APLICACIONES Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A. DE C.V.

MARCAS REGISTRADAS: GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V.

GIRO DE LA EMPRESA:

- PRIMARIA: Servicios no clasificados previamente,
- SECUNDARIA: Venta al por menor de otros productos no clasificados previamente.
- TERCIARIA: Venta al por menor de computadoras y equipos periféricos.

NIT: 0614-071011-106-3

NÚMERO DE REGISTRO DE IVA: 212382-9

DIRECCIÓN: Calle Independencia, Casa 24, Colonia Manuel José Arce, San Salvador.

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA: Se clasifica a GRUPO SAYTEC, S.A DE C.V., conforme a criterios del Banco Central de Reserva, como pequeña empresa debido a que laboran en la misma 14 empleados, sin embargo, sus activos actualmente exceden los \$85,714.42. De igual forma se clasifica como una empresa privada que brinda servicios y que pertenece al sector terciario.

- **NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:** Tony Wiljandre Parada Trujillo.

- **FUNDADORES**

- Tony Wiljandre Parada Trujillo
- Melqui Edenilson Parada Trujillo
- Cesar Alfredo Gallegos Zelaya

- **TELÉFONO DE LA EMPRESA:** 2519-9231

- **REDES SOCIALES**

<https://www.facebook.com/gruposaytec/>

<https://www.facebook.com/testingsv/>

<https://www.instagram.com/testing.sv/>⁷¹

⁷¹ proporcionado por el Representante Legal de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. Tony Wiljandre Parada Trujillo

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo bienes y servicios, con productos de calidad certificada, brindando un excelente servicio, cumpliendo con los tiempos de entrega y disponibilidad de producto; garantizando su plena satisfacción.

Visión

Ser una empresa líder en la venta y distribución de soluciones y productos informáticos y de mantenimiento del área industrial de marcas reconocidas, con precios competitivos para la venta en diferentes canales de distribución nacional e internacional, con el apoyo de personal altamente competitivo y tecnología de vanguardia.

Objetivos de la Institución

General

Liderar efectivamente la operación comercial de la empresa comprometida y garantizando un servicio de entrega en forma oportuna y de calidad a nuestros clientes.

Específicos

- Planificar las necesidades de inventarios en los diferentes sitios estratégicos de distribución.
- Ofrecer precios competitivos al mercado.
- Orientar las responsabilidades de cada miembro de la organización, en pro de una compañía eficiente, funcional y rentable, bajo los parámetros señalados en la misión y visión de la organización, respetando los principios y valores de la misma.

Filosofía

Satisfacer los requisitos de nuestros clientes actuales y futuros a través del desarrollo de nuestra gente y la mejora continua de nuestros productos y procesos, a través de trabajo, responsabilidad, orden y disciplina, lo cual garantizara una experiencia diferente y de alta calidad de nuestros clientes.

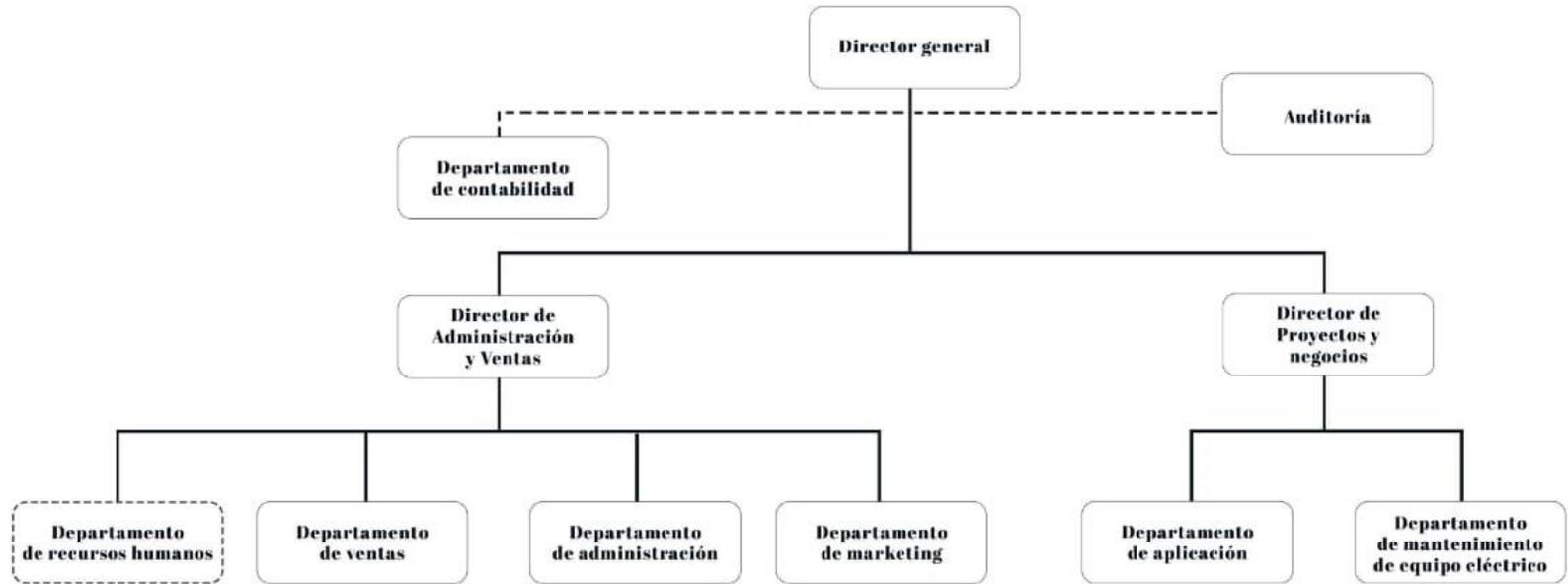
Somos una empresa que nos esforzamos constantemente para dar a nuestros clientes lo mejor a fin de brindarle una buena y cordial atención y así como suministrar productos dentro del rubro en el cual nos hemos desarrollado. Estamos dispuestos a emplear todo nuestro potencial, conocimiento y calidad humana para cumplir nuestros objetivos.

Valores

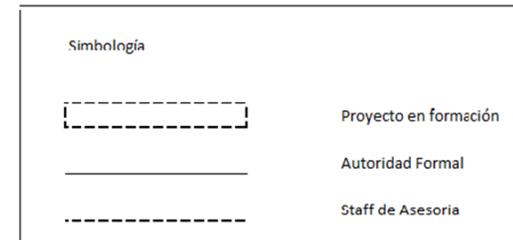
- **Respeto:** se trata a los demás con respeto y se está a favor de crear y mantener una relación ganar-ganar con nuestros clientes, personal, proveedores y nuestra comunidad.
- **Servicio al Cliente:** Los clientes son la razón de ser de la organización, clientes satisfechos aseguran la permanencia de nuestro negocio.
- **Excelencia:** La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Si nos exigimos lo mejor, podremos dar lo mejor.
- **Honestidad:** se demuestra honor y dignidad en nuestro trabajo, se rechaza el robo, el fraude u otras formas de corrupción.
- **Crecimiento:** Para hacer crecer nuestra empresa, se tiene que aprender y crecer cada uno de los que la integramos, por lo que se está abierto a las nuevas ideas ya que el mundo está en constante cambio.
- **Comunicación:** Debe ser transparente, honesta y constante y abierta en todos los departamentos, con los proveedores y clientes.
- **Proactivos:** se identifica oportunidades de crecimiento y se lleva a otros a crear el futuro que imaginamos.
- **Responsabilidad:** se asume la obligación de responder por lo que se hace o dejamos de hacer.

- **Seguridad.** Se garantiza la salud y seguridad de los empleados y de ir más allá de los requisitos legales para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes.
- **Solidaridad:** se actúa siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.
- **Trabajo:** se está 100% seguros que el mejor medio para conseguir las metas es el trabajo diario, por lo que los ideales de mejora continua son sacrificio y dedicación que se convierten en mejores instrumentos para conseguir lo que se quiere.
- **Trabajo en Equipo:** se colabora y se suman esfuerzos multiplicando logros.
- **Pasión:** este valor está directamente ligado al anterior, pero implica mayor fuerza.

Organigrama propuesto para la empresa GRUPO SAYTEC S.A. de C.V.



Organigrama elaborado por el grupo de trabajo.



Políticas de la empresa.

La empresa cuenta con políticas que son aplicadas a las diferentes áreas, dentro de estas están:

- Políticas de compras
- Políticas de gastos
- Políticas de créditos y cobros

Horarios de asistencias, Retardos y Faltas.

Los horarios para el personal son los siguientes:

Horario	Lunes a viernes
Hora de Entrada	8:00 A.M.
Hora de Almuerzo	12:30 P.M. -1:30 P.M.
Hora de Salida	6:00 P.M.

Asistencias: Se lleva a través de la firma de una hoja de control.

Retardos: Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- Llamado de atención al empleado.
- Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.
- Si las llegadas tardes son recurrentes y sin causa justificada se aplicará la reducción en su sueldo de hora o fracción del tiempo perdido (Artículo 171 del Código de Trabajo).
- Inasistencia del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito, y se negociará con el empleado la reposición del tiempo o descuento en planilla.

Días, procedimientos y formas de pagos

Días de pago: El pago se efectúa cada quincena de mes, el cual se harán en días y hora hábiles. Pasos para la realización de pagos:

- Elaboración de planillas.
- Autorización.

- Elaboración de transferencias a las respectivas cuentas bancarias de los empleados.
- Elaboración de comprobante de pago con detalle de las deducciones.
- Firma.
- Archivo de Comprobante.
- Para el caso de las comisiones de vendedores estas se pagan en la primera quincena del siguiente mes de la venta.

Deducciones Legales del Salario y Prestaciones

Deducciones Legales

Las deducciones que se aplica al salario son:

- Deducción de ISSS y AFP.
- El impuesto sobre la renta (ISR), que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos de todas las empresas de acuerdo a sus ingresos.

Las prestaciones laborales legales

Las prestaciones laborales legales que reciben como empleados de esta organización son los siguientes:

Aguinaldo que recibirá todo trabajador como lo estipula el Código de Trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202. Según la Ley, se realiza entre el 12 y 20 de diciembre de cada año.

La forma en la que se saca el cálculo del aguinaldo en El Salvador es de acuerdo con el tiempo que tiene el empleado de laborar para la empresa y el salario devengado, de según la siguiente tabla:

Tiempo de Laborar para la empresa	Valor por día de Salarios
Menos de 1 año	Proporcional a lo equivalente a un año de salario.
De 1 a 3 años cumplidos	Valor equivalente a 15 días de salarios.
Entre 3 a 10 años cumplidos	Valor equivalente a 19 días de salarios.
Más de 10 años cumplidos	Valor equivalente a 21 días de salarios.

Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el Código de Trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.

15 días de sueldo más el recargo del 30% sobre este, debe pagarse al trabajador antes del comienzo del permiso.

Días festivos y Vacaciones

Los empleados Gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días:

- ✓ 1 de enero.
- ✓ Tres días, durante la Semana Santa.
- ✓ 1 de mayo.
- ✓ 10 de mayo.
- ✓ 17 de junio
- ✓ 3,5 y 6 de agosto.
- ✓ 15 de septiembre.
- ✓ 2 de noviembre.
- ✓ 25 y 31 de diciembre.

Causas principales del despido

- Ineptitud o incapacidad del empleado para desarrollar las funciones para los cuales fue contratado.
- Falta de adaptación del trabajador a los cambios técnicos de su puesto de trabajo. No obstante, la empresa concede un plazo de tres meses, tiempo prudencial para que el nuevo empleado se adapte al clima organizacional de la empresa.
- Inasistencias o impuntualidades repetitivas y sin justificar, tanto si el trabajador llega tarde como si se retira antes de que finalice la jornada laboral. Asimismo, se considerará que el trabajador no asiste cuando no esté presente en su puesto de trabajo durante toda o parte de la jornada, aunque se encuentre en el interior de la empresa.
- Desobediencia a las normas de disciplina en el trabajo
- Cometer ofensas físicas o verbales contra el empresario, otros compañeros de la empresa.
- Pérdida de confianza.

- Maltrato y pérdidas de activos de la empresa.
- Por soborno de actos ilícitos que tenga que ver dentro de la empresa.
- Abuso de confianza y trasgresión de la buena fe en el día a día.
- Mala actitud.
- Incumpliendo a medidas de seguridad que ponga en peligro a los miembros de la organización.
- Por reestructuración organizacional.

Programa de Seguridad y Salud Ocupacional

La empresa ofrece a sus empleados un ambiente de trabajo que cumple con los estándares establecidos para la comodidad y buen desempeño de sus labores, como son:

- Aspectos ergonómicos
- Aire acondicionado
- Áreas de trabajo amplias.
- Espacio para tomar sus alimentos.
- Permisos con goce de sueldo para visitas médicas.
- Provee de los instrumentos y herramientas necesarias para el cumplimiento de la seguridad de los trabajadores.

A la fecha la empresa no registra ningún accidente de trabajo.

Anexo 4:
“Manual de Organización”.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



**GRUPO DE SERVICIOS APLICACIONES
Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A DE C.V**



ÍNDICE

Presentación.....	1
Aspectos generales.....	2
Finalidad.....	2
Alcance.....	2
Aprobación.....	2
Actividades generales de la empresa.....	3
Estructura orgánica de la empresa.....	3
Organigrama propuesto para la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.	4
Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.....	5
Cuadro orgánico de cargos.....	5
Del manual de actividades.....	6
Director general.....	6
Director Administrativo.....	9
Jefe del departamento de Recursos Humanos.....	12
Ejecutivo de ventas.....	15
Ejecutivo de Marketing comercial.....	17
Asistente administrativo.....	19
Asistente de orden y aseo.....	21
Director de proyectos y negocios.....	22
Desarrollador de software.....	24
Técnico de mantenimiento.....	26

Presentación

GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. es una empresa proveedora de servicios de desarrollo de aplicaciones y soluciones tecnológicas, además de servicio de instalación y mantenimiento de equipo de suministros eléctricos para operaciones comerciales e industriales de alta calidad alcanzando un alto prestigio en el ámbito nacional.

La filosofía de la empresa se orienta a ser una empresa líder y pionera de servicios tecnológicos de alta calidad y con innovación constante con precios competitivos, atención personalizada orientada a brindarle valor agregado al cliente y con personal altamente motivado y capacitado.

En ese sentido, para alcanzar los fines y objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con precisión y claridad exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y coordinación que deben guardar todos los que integren la empresa, con la finalidad que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo ayuden a lograr esos objetivos y metas.

El resultado de esta labor, es el presente documento denominado Manual de Organización, instrumento técnico normativo de gestión que permitirá que los esfuerzos realizados sean eficaces y eficientes.

Manual de Organización es fruto de un estudio y evaluación de la misión y visión que la empresa desempeña, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades que demanda el mundo profesional y laboral cada vez más cambiante y exigente.

De esta manera, se han establecido actividades y responsabilidades que, complementadas con el Manual de puestos, beneficiarán no sólo a los que ya forman parte de la empresa, sino también a aquellos que se integrarán con el tiempo y harán un esfuerzo eficiente, con calidad y competitividad para el desarrollo de la gestión del talento humano dentro de la empresa.

Aspectos generales

Finalidad

El presente Manual de Organización es un documento normativo que tiene por finalidad:

Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.

Brindar la información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa. Para ello se distribuirán copias del presente Manual.

Definir claramente su organización y funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización.

Alcance

El presente Manual, cubre la organización estructural funcional, siendo su ámbito de aplicación todo el personal que labora en las distintas áreas de la empresa, desde la Dirección General hasta las áreas operativas y los distintos niveles.

Aprobación

El Manual de Organización será aprobado por el Director General de la empresa.

Actividades generales de la empresa

Brindar y administrar de manera eficiente servicios de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y soluciones tecnológicas, además de servicio de instalación y mantenimiento de equipo de suministros eléctricos para operaciones comerciales e industriales de alta calidad alcanzando un alto prestigio en el ámbito nacional, conforme las necesidades del mercado, reduciendo los desabastecimientos y otorgando la mejor calidad a los diferentes clientes, orientándonos siempre en la mejora continua de nuestras operaciones y en el desarrollo constante de nuestro personal.

Estructura orgánica de la empresa.

- **Dirección General**
- **Dirección administrativa.**
- **Departamento de Recursos Humanos.**

Jefe del departamento de Recursos Humanos.

- **Departamento de ventas**

Ejecutivo de ventas

- **Departamento de Marketing.**

Ejecutivo de Marketing comercial.

- **Departamento de despacho y administración.**

Asistente administrativo.

Asistente de orden y aseo.

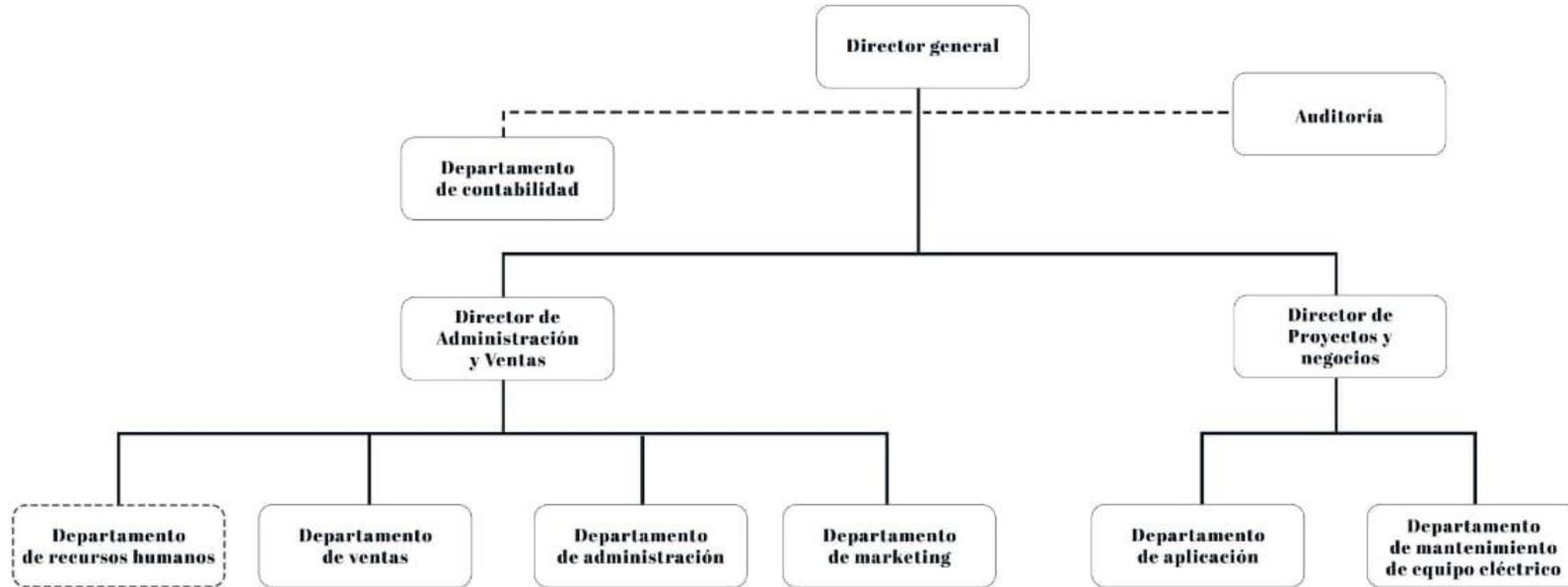
- **Dirección de proyectos y negocios.**
- **Departamento de Aplicaciones.**

Desarrollador de software

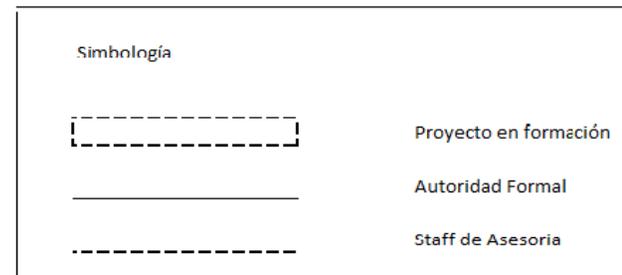
- **Departamento de instalación y mantenimiento de equipo de suministros eléctrico.**

Técnico de mantenimiento

Organigrama propuesto para la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. de C.V.



Organigrama elaborado por el grupo de trabajo



Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin afectar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

La responsabilidad general y fundamental de la empresa, se enfoca en el compromiso de brindar un óptimo y excelente producto de calidad a los clientes tanto internos como externos y la comunidad social en general, con contenido ético, responsabilidad, liderazgo, entregas a tiempo, precios competitivos y metodología de trabajo eficiente.

La coordinación se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades, así como el logro de objetivos y metas de cada unidad orgánica, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo.

Cuadro orgánico de cargos

Para el cumplimiento de las actividades se cuenta con el siguiente cuadro orgánico de cargos:

Nº	Nominación del cargo	necesario
1.	Director General	1
2	Director administrativo.	1
3	Director del departamento de Recursos Humanos.	1
4	Ejecutivo de ventas	1
5	Ejecutivo de mercadeo comercial.	1
6	Asistente administrativo.	1
7	Asistente de orden y aseo.	1
8	Director de proyectos y negocios.	1
9	Desarrollador de software	2
10	Técnico de mantenimiento	5

Del manual de actividades**Director general**

Nombre del puesto	Director general
Línea de autoridad	Inferior: Todo el personal de la empresa.
Actividades generales	<p>Ejercer la representación administrativa, comercial y judicial de la empresa, pudiendo representarla ante toda clase de autoridades políticas, administrativas y municipales, así como ante toda clase de empresas públicas y privadas.</p> <p>Dirigir, controlar y coordinar la acción de las direcciones y puestos operativos.</p> <p>Dirigir, controlar y evaluar las actividades y proyectos de carácter financiero, administrativo, técnico operativo, comercial, inversiones, entre otros, de la Empresa.</p> <p>Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la empresa.</p>
Actividades específicas	<p>Nombrar y remover a los directores y demás ejecutivos o empleados señalándoles sus atribuciones y remuneraciones.</p> <p>Autorizar la creación de plazas del personal que requieran las direcciones existentes.</p> <p>Grabar, enajenar y disponer de cualquier forma de los bienes inmuebles, vehículos y valores o derechos pertenecientes a la empresa</p> <p>Adquirir préstamos, obtener cartas de crédito o reconocer deudas en nombre de la empresa, con o sin garantía.</p> <p>Establecer lineamientos y políticas para la negociación de los contratos colectivos, conocer el avance de las negociaciones y el proyecto negociado con las observaciones del caso.</p> <p>Aprobar los actos, contratos, inversiones y los gastos.</p>

Aprobación y mejoras a los Planes Estratégicos, Planes Operativos, Presupuesto Anual y sus modificaciones, Balance General y Estados Financieros, Proyecto de Memoria Anual.

El presupuesto anual general y los proyectos de inversión.

Supervisar las operaciones del departamento de aplicaciones, llevando un control de los avances y la productividad del personal para los proyectos asignados.

Supervisar y realizar visitas de campo a los diferentes proyectos en marcha que el departamento de instalaciones y mantenimiento de equipo de suministros eléctricos tiene vigentes, controlando avances y tiempos de finalización de las obras realizadas.

Delegar sus facultades a Administración y Representación en uno de los directores, quienes deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y dar periódicamente cuenta de su gestión.

Competencias	Grado académico	Superior
	Especialidad:	Ingeniero electricista
	Edad mínima:	30 años
	Edad máxima:	40 años
	Experiencia:	5 años mínimo
	Cualidades:	Moral sólida Honestidad Disciplinado Puntualidad Dinámico Ordenado Buen trato Conocimientos de Sistemas Computarizados Conocimiento en programación de software.

	<p>Capacidad de instalación y mantenimiento de soporte eléctrico.</p> <p>Liderazgo y don de Mando</p> <p>Entendimiento del control de operaciones</p> <p>Cognición de indicadores de gestión</p> <p>Facultad y habilidad para comunicarse</p> <p>Aptitud de organización</p> <p>Capacidad para implementar normas y procedimientos.</p>
--	---

Director Administrativo.

Nombre del puesto	Director Administrativo
Línea de autoridad	<p>Superior: Director General</p> <p>Inferior: Jefe del departamento de Recursos Humanos, Ejecutivo de ventas, Ejecutivo de Marketing comercial, Asistente Administrativo, Asistente de orden y aseo.</p>
Actividades generales	<p>Dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades administrativas de la empresa.</p> <p>Procesar y analizar la información contable empresarial para la toma de decisiones, por medio de los Estados Financieros.</p> <p>Administrar eficientemente los recursos financieros necesarios para la consecución de los objetivos y metas planteadas en el plan empresarial, ayudando al cumplimiento de la misión y objetivos de la misma.</p>
Actividades específicas	<p>Administrar los recursos de la Empresa</p> <p>Supervisar las actividades relativas al proceso presupuestario a nivel empresarial.</p> <p>Coordinar la elaboración de estudios e informes de gestión financiera de la empresa.</p>

Emitir y analizar los Estados Financieros y aquellos que se le soliciten relacionados con la materia contable.

Elaborar información financiera real y proyectada para clientes internos y externos.

Calcular el pago de impuestos y otros, así como la presentación de las declaraciones de impuestos e informes.

Custodiar los documentos que respalden los asientos generados por registros y transacciones contables de la empresa.

Verificar y registrar los depósitos de los clientes, así como analizar y compensar las cuentas.

Conciliar y compensar todas las transacciones generadas por conceptos de ingreso: planillas, documentación de almacenes, depósitos y pagos a cuentas corrientes fundamentalmente.

Elaborar, revisar y controlar las conciliaciones bancarias y otras cuentas de los Estados de la empresa.

Ejecutar y controlar todos los pagos de la empresa.

Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa por medio del flujo de caja diario, semanal, mensual, trimestral y anual.

Coordinar, ejecutar y controlar los trámites de apertura de cartas de crédito de importaciones y otras contrataciones.

Emitir procedimientos relativos a la gestión de tesorería, garantizando el apego a la normativa que rige la materia.

Controlar el proceso de importación de mercancías, tiempo en aduana, logística de traslado, cálculos de impuestos, y otros que el área administrativa demande.

Competencias Grado académico Superior

Especialidad: Licenciatura en Administración de Empresas.

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: Indiferente

Experiencia: 3 años mínimos.

Cualidades:	Moral sólida Honestidad Disciplinado Puntualidad Dinámico Ordenado Buen trato Conocimientos de Sistemas Computarizados Liderazgo y don de Mando Conocimiento de control de operaciones Capacidad de indicadores de gestión Habilidad para comunicarse Conocimiento de organización Capacidad para implementar normas y procedimientos.
-------------	---

Jefe del departamento de Recursos Humanos.

Nombre del puesto	Director del departamento de Recursos Humanos.
Línea de autoridad	Superior: Director General, Director Administrativo Inferior: -
Actividades generales	<p>Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y la permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales, cumpliendo con lo dispuesto en la legislación y normativa vigente.</p> <p>Desarrollar actividades propias de la valoración de puestos y la remuneración e incentivos de la fuerza laboral, así como documentar y registrar los movimientos que se deriven de estas transacciones.</p> <p>Dotar a los trabajadores de los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para ejecutar eficientemente el puesto asignado y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.</p> <p>Promover las buenas relaciones laborales de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones a través de acciones preventivas y correctivas, con el fin de cumplir con un ambiente agradable de trabajo.</p>
Actividades específicas	<p>Elaborar las proyecciones presupuestarias para la ejecución de los conceptos salariales.</p> <p>Elaboración de planilla del ISSS, AFP, retenciones del Impuesto sobre la Renta.</p> <p>Elaboración de constancias salariales, referencias laborales, finiquitos de terminación patronal.</p> <p>Mantener actualizada la relación de puestos y difundirla entre las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Ejecutar los pagos al personal.</p>

Atender las consultas y reclamos en materias salarial.

Aplicar las normas y procedimientos empresariales para el pago de salarios.

Emitir las constancias y certificaciones solicitadas por los clientes internos y externos.

Controlar las transferencias en materia salarial a los entes correspondientes.

Administrar el sistema de incentivos por productividad.

Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante programas permanentes de investigación de necesidades sobre materia que requiera el personal de la empresa.

Formular estrategias de capacitación adecuadas.

Coordinar, ejecutar y supervisar el cumplimiento de contratos de capacitaciones en los diferentes programas de formación.

Evaluar el impacto de la capacitación.

Promover acciones preventivas para el fortalecimiento del clima laboral.

Asesorar en asuntos laborales a la Dirección General y a todo aquel titular subordinado que lo requiera.

Ejecutar los procesos de diseño y descripción de puestos.

Coordinar con los jefes de áreas el proceso de selección del talento humano.

Diseñar e implementar el sistema de evaluación de desempeño.

Competencias Grado académico Superior

Especialidad: Licenciatura en Administración de Empresas

Edad mínima: 30 años

Edad máxima: Indiferente

Experiencia: 3 años mínimo

Cualidades: Proactivo

	<p>Honestidad</p> <p>Disciplinado</p> <p>Puntualidad</p> <p>Dinámico</p> <p>Ordenado</p> <p>Responsable</p> <p>Ordenado</p> <p>Buen trato</p> <p>Conocimiento de control de operaciones</p> <p>Capacidad de organización y habilidad para comunicarse.</p>
--	--

Ejecutivo de ventas.

Nombre del puesto	Ejecutivo de Ventas
Línea de autoridad	Superior: Director general, Director administrativo Inferior: -
Actividades generales	Gestionar ventas de soluciones tecnológicas y desarrollo de softwares, además de instalación y mantenimiento de equipo de suministros eléctrico, estableciendo contacto con los clientes, solucionando los problemas que el producto o servicio prestado puede ocasionar e integrando las actividades de mercadotecnia de la empresa.
Actividades específicas	<p>Conocer las características, funciones y usos y condiciones de venta del producto.</p> <p>Asesorar a los clientes potenciales y posibles compradores sobre cómo el producto va a satisfacer las necesidades.</p> <p>Esforzarse por establecer un nexo real entre el cliente y la empresa, tratando de entender las verdaderas necesidades de</p>

los clientes y haciendo todo lo posible por ayudarlos en la solución de problemas que le acarree el uso del producto.

Monitorear la evolución del consumo del cliente.

Captar nuevos clientes acercándose a nuevos territorios en los que pueda encontrar compradores potenciales.

Acercar al cliente a los beneficios del producto para que terminen de tomar la decisión de compra.

Ofrecer servicios post venta: prestar servicio técnico, informar sobre mejoras y/o complementos, orientar sobre soluciones a problemas con el producto, informar sobre las garantías del producto.

Mantenerse a la vanguardia de los nuevos productos.

Competencias	Grado académico	Bachiller o estudiante universitario
	Especialidad:	Mercadeo o similares.
	Edad mínima:	30 años
	Edad máxima:	Indiferente
	Experiencia:	3 años mínimo
	Cualidades:	Moral sólida Proactivo Honestidad Disciplinado Puntualidad Dinámico Ordenado Responsable Ordenado Buen trato Conocimiento de control de operaciones

	<p>Capacidad y habilidad para comunicarse</p> <p>Capacidad de organización</p>
--	--

Ejecutivo de Marketing comercial.

Nombre del puesto	Ejecutivo de Marketing comercial
Línea de autoridad	Superior: Director general, Director administrativo Inferior: -
Actividades generales	Comercializar los productos y servicios de soluciones tecnológicas y desarrollo y mantenimiento de software, además de instalación y mantenimiento de equipo de suministro eléctrico, a través de adecuados contratos de condiciones de calidad, oportunidad, costo, rentabilidad.
Actividades específicas	<p>Formular, ejecutar y evaluar el plan estratégico de marketing, el plan comercial, los programas, proyectos y actividades de marketing y comercialización de la empresa, así como su correspondiente presupuesto.</p> <p>Dirigir y supervisar los planes y procesos de comercialización de desarrollo y mantenimiento de software y de instalación y mantenimiento de equipo de suministro eléctrico de la empresa, de acuerdo a las normas y dispositivos vigentes.</p> <p>Negociar los contratos de venta de desarrollo y mantenimiento de software y de instalación y mantenimiento de equipo de suministro eléctrico de la empresa a corto, mediano y largo plazo asegurando las mejores condiciones para la empresa.</p> <p>Administrar los programas de fidelización y atención a los clientes.</p> <p>Administrar los contratos de venta de desarrollo y mantenimiento de software y de instalación y mantenimiento de</p>

equipo de suministro eléctrico, asimismo verificar la correcta aplicación y actualización de las tarifas del mercado regulado o libre.

Administrar las redes sociales de la empresa.

Mantenerse a la vanguardia de los nuevos productos.

Competencias	Grado académico	Licenciado en Marketing comercial
	Especialidad:	Mercadeo o similares.
	Edad mínima:	25 años
	Edad máxima:	Indiferente
	Experiencia:	3 años mínimo
	Cualidades:	Moral sólida Proactivo Honestidad Disciplinado Puntualidad Dinámico Ordenado Responsable Ordenado Buen trato Conocimiento de control de operaciones Capacidad y habilidad para comunicarse Capacidad de organización

Asistente administrativo.

Nombre del puesto	Asistente Administrativo
Línea de autoridad	Superior: Director Administrativo Inferior: -
Actividades generales	Asegurar el buen funcionamiento de la empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la oficina, además de redactar los reportes correspondientes.
Actividades específicas	<p>Llevar el control y mantener la maquinaria entregada y recibida de la empresa</p> <p>Manejar los expedientes de los clientes, los créditos y cobros de los mismos.</p> <p>Solicitar suministros y acordar el mantenimiento o reparación de equipos de oficina.</p> <p>Elaborar todos los documentos administrativos que se asigne el Gerente Administrativo.</p> <p>Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales, incluyendo correos electrónicos, recibos, reportes y otros documentos administrativos:</p> <p>Escanear documentos físicos para respaldarlos de forma digital.</p> <p>Brindar asistencia registrando información y realizando el mantenimiento de la base de datos.</p> <p>Atender todos los requerimientos de la Empresa.</p> <p>Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes tanto entrantes como salientes:</p> <p>Monitorear, responder y reenviar correos entrantes de manera constante.</p> <p>Coordinar los servicios de mensajería.</p> <p>Recibir, filtrar y distribuir la correspondencia entre los miembros del personal.</p>

Localizar y restituir las propuestas de los clientes (diseños y reportes).

Otros que le asigne la Gerencia Administrativa y que sean relativos a sus funciones.

Competencias	Grado académico	Bachiller o Estudiante universitario
	Especialidad:	Técnico Contador o Carrera afín
	Edad mínima:	25 años
	Edad máxima:	Indiferente
	Experiencia:	3 años mínimo
	Cualidades:	Trato amable Ordenada Capacidad de comunicación y organización Empatía Puntualidad Tolerancia para trabajar bajo presión Proactiva Moral sólida Disciplinada Dinamismo Habilidad para coordinar Manejo de sistemas computarizados.

Asistente de orden y aseo.

Nombre del puesto	Asistente Administrativo	
Línea de autoridad	Superior: Director Administrativo Inferior: -	
Actividades generales	Asegurar el orden y aseo de las instalaciones físicas, vehículos y maquinaria de la empresa, realizando labores de orden y aseo, que garanticen que las instalaciones y maquinaria estén listas para el uso del personal operativo.	
Actividades específicas	Llevar y mantener el orden y aseo de las instalaciones físicas, reportar fallas o mejoras a las instalaciones. Llevar y mantener el orden y aseo de la maquinaria, reportando daños hechos por el personal a la maquinaria de uso diario. Llevar el control de salidas y entradas de la maquinaria de las instalaciones físicas cuando se realizan visitas de campo por parte del área operativa.	
Competencias	Grado académico	Bachiller o Estudiante universitario
	Especialidad:	Técnico Contador o Carrera afín
	Edad mínima:	25 años
	Edad máxima:	Indiferente
	Experiencia:	3 años mínimo
	Cualidades:	Trato amable Ordenada Capacidad de comunicación y organización Empatía Puntualidad Tolerancia para trabajar bajo presión Proactiva Moral sólida Disciplinada

Director de proyectos y negocios.

Nombre del puesto	Director de proyectos y negocios.	
Línea de autoridad	Superior: Director General Inferior: Desarrollador de software y técnico de mantenimiento.	
Actividades generales	Formular y ejecutar el programa de inversiones a largo, mediano y corto plazo de proyectos aprobados por la Empresa, asimismo controlar la ejecución de los estudios y obras de forma eficiente y eficaz de tal manera de brindar una atención oportuna a nuestros clientes.	
Actividades específicas	<p>Ejecutar y evaluar el programa anual y presupuesto de los proyectos de inversión de la empresa.</p> <p>Elaborar los estudios de pre inversión e inversión, de acuerdo a la normatividad vigente.</p> <p>Realizar evaluaciones del mercado eléctrico proponiendo el incremento de la oferta o reducción de la misma.</p> <p>Ejecutar y controlar los proyectos de inversión.</p> <p>Gestionar la contratación y ejecución de estudios, obras, etc.</p> <p>Revisar la información a cerca de obras y estudios ejecutados o en ejecución requerida por organismos gubernamentales</p> <p>Coordinar con otras áreas de la empresa para la elaboración de estudios de interés particular a tales áreas.</p> <p>Supervisar los estudios, verificando que sean ejecutados respetándose los aspectos contractuales y la legislación vigente.</p> <p>Proponer e implementar las políticas operativas, directivas, procedimientos, entre otros, para optimizar la gestión sobre la seguridad y salud en el trabajo, ambiente y las relaciones comunitarias</p>	
Competencias	Grado académico	Superior
	Especialidad:	Ingeniera Civil, Ingeniería Eléctrica o Mecánica – Eléctrica

Edad mínima:	25 años
Edad máxima:	Indiferente.
Experiencia:	3 años mínimo
Cualidades:	Honestidad Disciplinado Altos principios de equidad Destreza y habilidad para la toma de decisiones Puntualidad Dinamismo Capacidad de mando Buen trato Capacidad para desarrollar actividades Capacidad y habilidad para coordinar y comunicarse

Desarrollador de software.

Nombre del puesto	Desarrollador de Software
Línea de autoridad	Superior: Director de proyectos y negocios Inferior: -
Actividades generales	Planificar, desarrollar y ejecutar sistemas de información efectivos, acordes con la tecnología de punta, que permitan dar una solución tecnológica a las necesidades de los clientes, enfocándose al ahorro de tiempo, esfuerzos y reducción de costos.
Actividades específicas	Desarrollar sistemas de información adecuados a las necesidades de los clientes, mediante el análisis, desarrollo,

pruebas y puesta en marcha con la finalidad de agilizar y simplificar su trabajo.

Realizar mantenimiento y mejoras a los sistemas cuando el caso lo amerite.

Investigar y evaluar nuevas metodologías de desarrollo y administración de proyectos.

Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por su superior

Recibir, registrar y asignar las licencias de software recibidas.

Coordinar y supervisar el soporte técnico al equipo de cómputo y aplicaciones, así como la asesoría a los usuarios.

Competencias	Grado académico	Superior o estudiante egresado
	Especialidad:	Ingeniería en sistemas informáticos.
	Edad mínima:	25 años
	Edad máxima:	Indiferente.
	Experiencia:	3 años mínimo
	Cualidades:	Honestidad Disciplinado Altos principios de equidad Destreza y habilidad para la toma de decisiones Puntualidad Dinamismo Capacidad de mando Buen trato Capacidad para desarrollar actividades Capacidad y habilidad para coordinar y comunicarse

Técnico de mantenimiento

Nombre del puesto	Técnico de mantenimiento.	
Línea de autoridad	Superior: Director de proyectos y negocios	Inferior: -
Funciones generales	Efectuar los mantenimientos preventivos y correctivos para mantener en condiciones operativas óptimas, fiables y seguras del soporte y mantenimiento de suministros eléctricos para operaciones comerciales e industriales de alta calidad, velando por la seguridad y salud propia como la de sus compañeros.	
Funciones específicas	<p>Requerir en forma oportuna a la Dirección de proyectos y negocios la adquisición de materiales, equipos y repuestos necesarios para la ejecución de las actividades de mantenimiento.</p> <p>Elaborar los informes correspondientes al término de las actividades de mantenimiento.</p> <p>Coordinar con el Director de proyectos y negocios la evaluación constante de los riesgos potenciales que se puedan presentar durante el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Mantener el equipo y maquinaria en óptimas condiciones de organización y limpieza.</p> <p>Garantizar la custodia de los bienes y suministros asignados al área de mantenimiento.</p> <p>Elaborar reportes técnicos en la frecuencia que disponga la Jefatura inmediata.</p> <p>Mantener en condiciones adecuada las herramientas y equipos asignados, reportando deficiencias, que en casos justificados requieran su cambio</p> <p>Ejecutar las órdenes de trabajo emitidas por el director de proyectos y negocios.</p>	
Competencias	Grado académico	Superior o técnico

Especialidad:	Ingeniería eléctrica.
Edad mínima:	25 años
Edad máxima:	Indiferente.
Experiencia:	3 años mínimo
Cualidades:	Honestidad Disciplinado Altos principios de equidad Destreza y habilidad para la toma de decisiones Puntualidad Dinamismo Buen trato Capacidad para desarrollar actividades Capacidad y habilidad para coordinar y comunicarse

Anexo 5:

“Manual de Reclutamiento y Selección de Personal”.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



**GRUPO DE SERVICIOS APLICACIONES
Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A DE C.V**



ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos.....	2
General.....	2
Específicos	2
Descripción del proceso.....	3
Reclutamiento y selección de personal.....	3
Diagrama del Proceso	7
Diagrama de Reclutamiento y selección de personal.	9
Formato requisición de personal.....	11
Entrevista dirigida	12
Carta de información al candidato seleccionado	14
Requisitos para contratación.....	15
Solicitud de empleo.....	16
Contrato de trabajo.....	19

Introducción

En la actualidad el recurso humano se ha vuelto una gran ventaja competitiva para las empresas, ya que es lo único recurso que agrega un valor diferencial a la misma, es inimitable e insustituible, esto da paso a dar al personal el verdadero lugar que se merece como clave del éxito o fracaso de la empresa.

La importancia del recurso humano y la necesidad de su buen manejo para alcanzar los objetivos de la empresa, son el incentivo para modernizar y hacer cambios en la gestión del talento humano, la forma en que se elige al personal es evidente, opuesto que las ventajas que otorga permiten ubicar al candidato más adecuado en el puesto vacante, contribuyendo así al incremento de la productividad y logro de objetivos de la empresa.

Este manual presenta la forma como se debe llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal, proporcionando información extra y la comprensión necesaria para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con las competencias y cualidades requeridas, tomando en cuenta que la decisión final corresponde únicamente a la presidencia y a la dependencia solicitante.

Este instrumento facilita la depuración del grupo de candidatos hasta que se reduce solo a unos pocos candidatos que poseen los requisitos específicos del puesto necesarios para contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa. Contiene cada una de las etapas que el personal encargado del proceso debe llevar a cabo, quedará al resguardo de la unidad de recursos humanos, y este deberá ser revisado y actualizado cuando se presenten modificaciones a la estructura organizacional o funcionamiento del área responsable.

Objetivos

General

- Establecer las acciones, lineamientos y roles de Reclutamiento y Selección del personal que enriquezcan las habilidades, capacidades y competencias del talento humano de la empresa y que garanticen la incorporación del recurso humano más idóneo para el puesto.

Específicos

- Proporcionar al Departamento de Recursos Humanos, un instrumento cuya finalidad sea fuente de información para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del talento humano y que contemple de manera estandarizada los pasos involucrados en este proceso.
- Establecer un procedimiento general, objetivo y transparente para reclutar y seleccionar al personal idóneo para los puestos y funciones que se necesiten para la empresa.
- Difundir por medio de los canales apropiados de información, oportunidades para que el personal interno pueda acceder a nuevas oportunidades de crecimiento, con puestos de trabajo de acuerdo con sus competencias laborales y necesidades de la empresa.

Descripción del proceso

La vacante se producirá cuando surja la necesidad de cubrir un puesto, o bien su creación, lo que contribuye el inicio de este proceso.

La vacante puede ser causada por la ausencia definitiva del trabajador titular del puesto debido a ascensos, terminación de contrato, retiro voluntario o muerte del empleado; o también temporal causada por la ausencia del titular del puesto debido a incapacidades o permisos. Así mismo se tomara en cuenta al personal ya contratado si el caso es un ascenso, el colaborador tenga el deseo de llenar la vacante.

De igual forma puede surgir para cubrir la necesidad de la empresa en conocimientos de nuevas áreas, habilidades o destrezas según sea el crecimiento de la empresa o las nuevas líneas de negocios que vayan surgiendo.

Reclutamiento y selección de personal.

Pasos	Descripción	Responsable
1	El jefe de departamento solicita requerimiento de vacante	Jefe de departamento
2	Llena el formulario de requisición de personal	Jefe de departamento
3	Envía formulario a Departamento de Recursos Humanos	Jefe de departamento
4	Recibe el formulario de requisición de personal	Departamento de Recursos Humanos
5	Revisa el perfil del puesto de acuerdo a la necesidad del departamento solicitante.	Departamento de Recursos Humanos
6	Traslada el formulario de requisición de personal al presidente	Departamento de Recursos Humanos
7	Decide si la selección se hace a través de concurso interno o externo	Presidencia

8	<p>Si se realiza concurso externo se deberá proceder a la convocatoria.</p> <p>Si se realiza concurso interno se procede al proceso interno.</p>	Departamento de Recursos Humanos
---	--	----------------------------------

9	Recibe el formulario y se inicia el proceso de reclutamiento y selección.	Departamento de Recursos Humanos
10	<p>Verificar la base de datos si existen candidatos</p> <p>Si existen candidatos se procede a la revisión de expedientes.</p> <p>Si no existen candidatos en la base de datos se realiza la convocatoria.</p>	Departamento de Recursos Humanos
11	Recepción de Hojas de Vida.	Departamento de Recursos Humanos
12	Convocatoria a candidatos que hayan presentado su Hoja de Vida.	Departamento de Recursos Humanos
13	Verifica que cumpla con el perfil solicitado	Departamento de Recursos Humanos
14	Comunicarse con los candidatos preseleccionados	Departamento de Recursos Humanos
15	Entrevista a los candidatos preseleccionados junto con el jefe de departamento.	Departamento de Recursos Humanos y jefe de departamento solicitante
16	Envía a candidatos a Presidencia para autorización.	Departamento de Recursos Humanos
17	Recibe propuesta de candidatos seleccionados, realiza entrevista	Presidencia
18	Traslada al departamento de Recursos Humano el candidato con el mejor perfil	Presidencia

19	Recibe e inicia el proceso de contratación	Departamento de Recursos Humanos
----	--	----------------------------------

1. Contratación de personal.

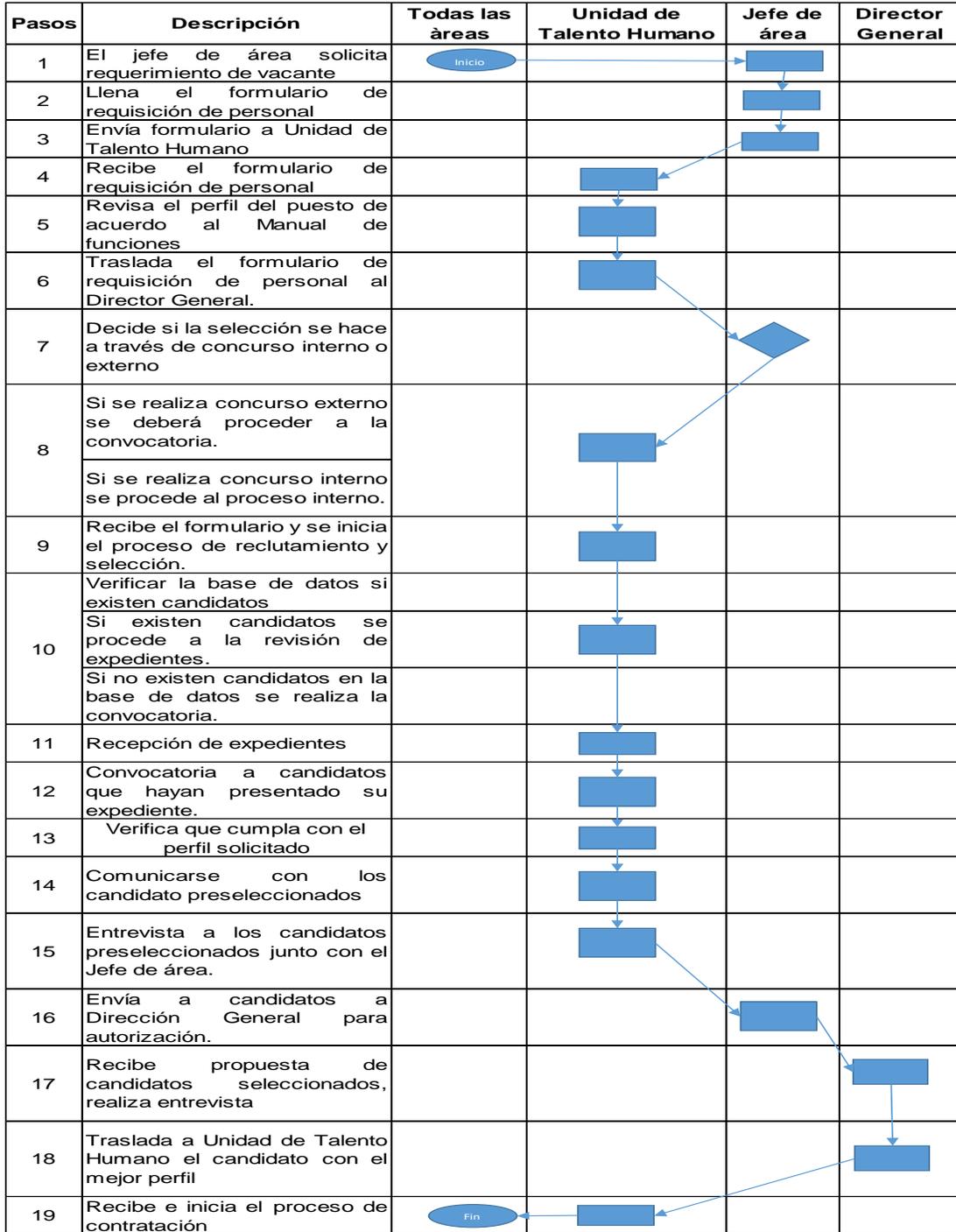
Pasos	Descripción	Responsable
01	Iniciar el proceso de contratación.	Departamento de Recursos Humanos
02	Solicita la documentación necesaria	Departamento de Recursos Humanos
03	Trasladar la documentación a jefe del departamento	Departamento de Recursos Humanos
04	Recibe los documentos	Jefe de departamento solicitante
05	Evalúa la documentación e inicia el proceso de nombramiento para la persona que ocupará la vacante.	Jefe de departamento solicitante
06	Envía a Departamento de Recursos Humanos el nombre de la persona elegida para la vacante.	Jefe de departamento solicitante
07	Notifica a la persona elegida	Departamento de Recursos Humanos
08	<p>Solicita la papelería necesaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de empleo - Fotografía tamaño cédula - Antecedentes Penales - Solvencia Policial (original) - Hoja de Vida con datos actualizados - Copia de título o diploma obtenido, que demuestre se grado académico y experiencia para prestar los servicios solicitados - Partida de nacimiento - Un recibo de servicios básicos - Dos cartas de recomendación personal 	Departamento de Recursos Humanos

	<ul style="list-style-type: none"> - Dos cartas de recomendación laboral - Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI ampliado a 150%) - Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT ampliado a 150%) - Fotocopia de tarjeta de Afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social ampliado a 150% Fotocopia de tarjeta de Afiliación de la Administradora de Fondos de Pensiones. - Solicitar número de cuenta Bancaria para depósito de salario, de lo contrario se proporcionara carta para apertura de cuenta planillera. 	
09	Indica fecha de inicio de labores	Departamento de Recursos Humanos
10	Elaboración de contrato de trabajo	Departamento de Recursos Humanos
11	Firma de contrato de trabajo	Departamento de Recursos Humanos, Presidencia y persona contratada.

Diagrama del Proceso

Elementos del diagrama de proceso		
Símbolo	Operación	Descripción
	Flechas de flujo	Indican la dirección de los datos
	Inicio / Fin	Indica el comienzo fin del diagrama
	Proceso	Sirve para solicitar datos y procesarlos
	Toma de decisión	Evalúa las condiciones y elige uno de los posibles caminos

Diagrama de Reclutamiento y selección de personal.



Pasos	Descripción	Todas las áreas	Unidad de Talento Humano	Jefe de área	Director General
1	Iniciar el proceso de contratación.	Inicio			
2	Solicita la documentación necesaria				
3	Trasladar la documentación a Jefe de área				
4	Recibe los documentos				
5	Evalúa la documentación e inicia el proceso de nombramiento para la persona que ocupará la vacante.				
6	Envía a Unidad de Talento Humano el nombre de la persona elegida para la vacante.				
7	Notifica a la persona elegida				
8	Solicita la papelería necesaria: - Solicitud de empleo - Fotografía tamaño cédula - Antecedentes Penales (original) - Solvencia Policial (original) - Currículum con datos actualizados - Copia de título o diploma obtenido, que demuestre se grado académico y experiencia para prestar los servicios solicitados - Partida de nacimiento - Un recibo de servicios básicos - En caso de ser mujer se solicita prueba de embarazo - Dos cartas de recomendación personal - Dos cartas de recomendación laboral - Fotocopia de Documento Único de Identidad (DUI) - Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT) - Fotocopia de tarjeta de Afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social - Fotocopia de tarjeta de Afiliación a alguna Administradora de Fondos de Pensiones. - Número de cuenta Bancaria para depósito de salario.				
9	Indica fecha de inicio de labores				
10	Elaboración de contrato de trabajo				
11	Firma de contrato de trabajo	Fin			

Formato requisición de personal**REQUISICIÓN DE PERSONAL****Información del solicitante:****Fecha:**

Nombre _____
Área _____
Puesto _____

Datos del puesto:

Puesto solicitado: _____
Escolaridad: _____
Formación en: _____
Número de vacantes: _____

Sexo _____	Edad mínima _____	Edad máxima _____
Requiere automóvil _____	Estado civil _____	Requiere viajar _____
Cambio de residencia _____	Idioma _____	
Conocimientos _____		
Equipo a utilizar _____		
Experiencia _____	Área _____	Años _____
Supervisa _____	Reporta a _____	
Horario _____	Rango de sueldo _____	

Actividades a realizar:

Solicitante_____
Depto. de Recursos Humanos_____
Director General

Entrevista dirigida

	ENTREVISTA DIRIGIDA		
Fecha			
Nombre			
Edad			
Estado civil			
Vehículo propio			
Estudios			
Flexibilidad (flexibilidad en cuanto a horarios, viajes, distancia de oficina a la casa del candidato)			
Misión y visión en su vida (metas en la vida)			
Sus valores personales y cómo los practica			
Su familia (miembros, relaciones)			
Salud, ejercicio físico, alimentación, sueño, alcohol, tabaco.			
Experiencia y trayectoria laboral, qué hizo en trabajos anteriores, fechas en las que laboró allí, motivo de salida (importante verificar números de teléfonos poder llamar y pedir información)			
Logro importante en su carrera laboral e impacto que causó			
¿Recuerda alguna ocasión en donde le pidieron hacer algo en contra de sus valores y principios? ¿En qué situación fue, qué hizo y el resultado final?			
Fortalezas y debilidades que las personas que lo conocen en el ámbito laboral dirían de Usted.			
Qué idiomas habla y en qué nivel.			
En general cómo se considera en los siguientes aspectos:	Alto	Medio	Debe mejorar
- Orden y planificación			
- Orientado a resultados			
- Comunicación			
- Servicio al cliente / proveedor			
- Relaciones interpersonales			
- Valores			

Aspiración salarial			
Percepción del entrevistador			
<p>Otros aspectos que indagar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué cosas lo han felicitado? - ¿De qué está orgulloso de haber alcanzado? - ¿Cuáles son las responsabilidades más difíciles que actualmente tiene asignadas? - ¿Qué es lo que más disfruta del área a la que está aplicando? - ¿Cómo se mantiene actualizado, cómo mejora sus conocimientos y habilidades? - ¿Pasatiempo? - ¿Cuándo se le dificulta comunicarse con las personas? 			
Nombre de quien realiza la entrevista			
Firma de quien realiza la entrevista			

Requisitos de Ingreso previo a la contratación.

¡Bienvenido!

Para continuar con su proceso de contratación es indispensable que nos proporcione los siguientes documentos:

- Fotocopia de DUI (ampliado a 150%)
- Fotocopia de NIT (ampliado a 150%)
- Fotocopia de ISSS (ampliado a 150%)
- Fotocopia de AFP (ampliado a 150%)
- Fotocopia de Recibo de agua/energía del lugar donde reside
- Original de Solvencia de la PNC
- Original de Antecedentes Penales
- Fotocopia de libreta de ahorros.
- Fotocopia del último título obtenido
- Fotocopia de partida de nacimiento
- En caso de ser casado(a) fotocopia de partida de matrimonio
- En caso de tener hijos(as) fotocopia de partida de nacimiento
- 1 foto tamaño pasaporte
- Currículo Vitae actualizado

NOTA: Favor verificar que la información sea legible en las fotocopias

Requisitos para contratación

REQUISITOS DE CONTRATACIÓN		
1	Solicitud de empleo	
2	Fotografía tamaño cédula	
3	Antecedentes Penales (original)	
4	Solvencia Policial (original)	
5	Hoja de Vida con datos actualizados	
6	Copia de título o diploma obtenido, que demuestre su grado académico y experiencia para prestar los servicios solicitados	
7	Partida de nacimiento	
8	Un recibo de servicios básicos	
9	Dos cartas de recomendación personal	
10	Dos cartas de recomendación laboral	
11	Fotocopia de Documento Único de Identidad (ampliado a 150%)	
12	Fotocopia de Número de Identificación Tributaria (NIT) (ampliado a 150%)	
13	Fotocopia de tarjeta de Afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (Ampliado a 150%)	
14	Fotocopia de tarjeta de Afiliación a alguna Administradora de Fondos de Pensiones. (Ampliado a 150%)	
15	Número de cuenta Bancaria para depósito de salario.	

Solicitud de empleo

CARGO: _____

1. DATOS PERSONALES

NOMBRES	_____	Masculino ()
APELLIDOS	_____	Femenino ()
FECHA DE NACIMIENTO	_____	LUGAR DE NACIMIENTO
NACIONALIDAD	_____	ESTADO CIVIL
DEPARTAMENTO	_____	TIPO DE SANGRE
MUNICIPIO	_____	E-Mail particular
DIRECCIÓN PARTICULAR	_____	
LUGAR DE RESIDENCIA	PROPIA _____	ALQUILADA _____
TELÉFONO FIJO	_____	TELÉFONO CELULAR _____

2. DOCUMENTOS PERSONALES

DUI No	_____	
NIT No	_____	
ISSS No	_____	
NUP No	_____	CRECER ()
CUENTA DE BANCO	_____	CONFIA ()
(indicar nombre del Banco)	_____	CORRIENTE ()
	_____	AHORRO ()

3. CONTACTOS EN CASO DE EMERGENCIA

NOMBRE	_____	NOMBRE	_____
PRIORIDAD DE CONTACTO	_____	PRIORIDAD DE CONTACTO	_____
PARENTESCO	_____	PARENTESCO	_____
TELEFONO	_____	TELEFONO	_____
DIRECCION	_____	DIRECCION	_____

4. PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED

NOMBRE	PARENTESCO	FECHA NACIMIENTO	DIRECCIÓN
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

5. FORMACIÓN

GRADO DE INSTRUCCIÓN (secundaria, superior no universitaria o superior universitaria)	
SITUACIÓN (estudiante, estudios no concluidos, egresado, bachiller, titulado)	
PROFESIÓN	
UNIVERSIDAD O CENTRO DE ESTUDIOS	
AÑO DE INICIO	
AÑO DE CULMINACIÓN	

ESTUDIOS DE POST-GRADO (maestrías)	
INSTITUCIÓN	
AÑO DE INICIO	
AÑO DE CULMINACIÓN	

6. CAPACITACIÓN (5 eventos que a su criterio sean los más relevantes)

EVENTO	INSTITUCIÓN	LUGAR	AÑO
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

7. OTROS ESTUDIOS (precisar el nivel. Niveles: Básico, Intermedio, Avanzado)

IDIOMAS	LECTURA	REDACCIÓN	CONVERSACIÓN
1.			
2.			
CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA	NOMBRE DEL PROGRAMA		NIVEL
1. Procesador de Texto			
2. Hoja de Cálculo			
3. Bases de datos			
4. Otros (especifique)			

8. EXPERIENCIA LABORAL (favor indicar las dos últimas empresas y/o instituciones donde laboró)

EMPRESA/ INSTITUCIÓN		SECTOR	
Nº DE TRABAJADORES		CARGO	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		TELEFONO	
INGRESO MENSUAL		MOTIVO DE RETIRO	
FECHA DE INICIO		FECHA DE RETIRO	
PRINCIPALES LOGROS			

EMPRESA/ INSTITUCION		SECTOR	
Nº DE TRABAJADORES		CARGO	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		TELEFONO	
INGRESO MENSUAL		MOTIVO DE RETIRO	
FECHA DE INICIO		FECHA DE RETIRO	
PRINCIPALES LOGROS			

Pretensiones económicas para el cargo al que postula S/.

9. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELEFONO
1.	
2.	

10. REFERENCIAS LABORALES (Favor escribir la información de los jefes, no compañeros de trabajo)

NOMBRE	TELEFONO
1.	
2.	

San Salvador ___ de _____ del _____

Firma. _____

Contrato de trabajo**GENERALES DEL TRABAJADOR**

Nombre: _____
 Edad: _____
 Estado Civil: _____
 Profesión u Oficio: _____
 Domicilio: _____
 Residencia: _____
 Nacionalidad: _____
 DUI N°: _____
 Expedido en: _____
 NIT N°: _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre: _____
 Edad: _____
 Estado Civil: _____
 Profesión u Oficio: _____
 Domicilio: _____
 Residencia: _____
 Nacionalidad: _____
 DUI N°: _____
 Expedido en: _____
 NIT N°: _____

En representación de: _____

Nombre del Patrono

NOSOTROS

Contratante Patronal

Trabajador

de las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: _____

Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, así como el Reglamento Interno de Trabajo.

Tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO

El presente contrato se celebra por: _____

(Tiempo Indefinido, plazo u obra)

a partir de: _____

Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros 30 días serán de prueba y dentro de este término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, sin expresión de causa ni responsabilidad alguna

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El lugar de prestación de los servicios será: _____

d) HORARIO DE TRABAJO

Del día _____ al día _____ de: _____ a: _____
 Día Sábado de _____ a _____
 Semana Laboral: _____ Horas

e) JORNADA DE TRABAJO _____

f) SALARIO: Forma, periodo y lugar del pago

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será: _____

y se pagara en: _____

dicho pago se hará efectivo de la manera siguiente: _____

y se le harán las respectivas deducciones legales (ISSS, AFP y RENTA)

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellidos	Edad (años)	Dirección
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

h) OTRAS ESTIPULACIONES: _____

i) Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente contrato por triplicado en: _____

F. Nombre y firma del Representante

F. Nombre y firma del trabajador

Anexo 6:

**“Manual de Evaluación del
Desempeño”.**

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



GRUPO DE SERVICIOS APLICACIONES
Y DESARROLLOS TECNOLÓGICOS, S.A DE C.V



ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	2
General	2
Específicos	2
Modelo de evaluación del desempeño	3
Propósito y alcance	4
Normas y Políticas para el uso del Manual de Evaluación del Desempeño	5
Normas	5
Políticas	5
Formato para la Evaluación del Desempeño	6
Descripción del Modelo de Evaluación	9
Datos generales	9
Factores a evaluar	10
Proceso para la Evaluación del Desempeño del Personal	11
Planeación	11
Ejecución	11
Retroalimentación	11

Introducción

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento, los logros y metas alcanzados por los empleados de GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Se debe de evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, se debe emprender acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contando con un esquema formal y sistemático de retroalimentación del desempeño, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más en el área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La empresa adoptará un sistema de evaluación del desempeño, el cual debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Objetivos.

General.

- Presentar un informe a todo el personal de GRUPO SAYTEC, el cual refleje como se está llevando a cabo cada una de las actividades dentro de la empresa, la manera de cómo se realizan y si están cumplen con los estándares de calidad exigidos, además de retroalimentar a los empleados de mejoras a su labor diaria.

Específicos

- Realizar evaluaciones objetivas y parametrizadas sobre el desempeño laboral dentro de la empresa.
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados, para fundamentar ascensos, traslados y capacitaciones.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, de los colaboradores de la organización respecto a los objetivos previamente establecidos.

Modelo de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema que permite verificar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo y en el que este se cumple a través de la calidad exigida por la empresa.

La evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona se desempeña tanto laboralmente, como personalmente.

La evaluación del desempeño no es un fin en la misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización, mediante la observación de áreas de mejora y acciones correctivas a las actividades de los colaboradores.

Dentro de los colaboradores de la organización lo utilizan como un instrumento para lograr todos los resultados positivos que tiene en un periodo determinado.

En la empresa es necesario tener bien definidos los factores por evaluar, llamándoseles factores a todas aquellas competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación.

Estos varían dependiendo de los puestos y nivel jerárquico por evaluar, los cuales pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Un modelo de evaluación del desempeño permitirá evaluar a los empleados en sus funciones, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus labores.

Propósito y alcance.

La administración de los empleados implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El propósito es crear un sistema que permita administrar el desempeño que parta de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva de base para la planeación de talento humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización.

Detectar y poner de manifiesto las fortalezas, oportunidades y debilidades de los trabajadores.

Además, con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño dará paso a la elaboración y posterior implementación de políticas salariales y de compensaciones, con base en el desempeño para mejorar continuamente con resultados establecidos de la organización.

Evaluar la productividad y la competitividad de los colaboradores de la organización el objetivo de esta evaluación no es juzgar a nadie, sino todo lo contrario, hacer lo posible para que los empleados mejoren a nivel individual.

Normas y Políticas para el uso del Manual de Evaluación del Desempeño

Normas

- Las evaluaciones se realizarán de forma semestral.
- La persona evaluadora debe retroalimentar sobre el desempeño de las personas que evaluará y llevará a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- El manual de evaluación del desempeño lo tendrá la persona encargada del departamento de Recursos Humanos.

Políticas

Las políticas que rigen el modelo de evaluación del desempeño son las siguientes:

- Antes de iniciar el proceso de evaluación a los empleados se debe anunciar y comunicar al evaluador y a los evaluados sobre el proceso de evolución que se llevara a cabo dentro de la organización para generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- La evaluación del desempeño se aplicará a todos los colaboradores de la organización
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño y que se le proporcionará el resultado obtenido después que haya terminado la fecha de aplicación.
- El modelo de evaluación del desempeño será revisado, los resultados al igual que los objetivos, deben tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables, y al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado.

Formato para la Evaluación del Desempeño

DATOS GENERALES			
Nombres y Apellidos del Evaluado:			
Área:		Tiempo de Servicio	
Cargo:		Período de evaluación:	
Motivo de Evaluación:			
I. COMPETENCIAS			
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca			
COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS			Calificación
1.	Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.		
2.	Cumple su trabajo en el tiempo requerido.		
3.	Atiende los requerimientos solicitados.		
COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO			Calificación
1.	Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean		
2.	Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.		
3.	Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.		
COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO			Calificación

1.	Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.	
2.	Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	
3.	Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	
COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA		Calificación
1.	Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.	
2.	Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.	
3.	Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	
COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA		Calificación
1.	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.	
2.	Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.	
3.	Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.	
COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN		Calificación
1.	Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
2.	Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.	
3.	Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.	
COMPETENCIA 7: INICIATIVA		Calificación
1.	Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.	
2.	Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	

3.	Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	
COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		Calificación
1.	Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.	
2.	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.	
3.	Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	
II. CUMPLIMIENTO		
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:		
4=Supera las expectativas: 100%		
3=Dentro de las expectativas: 80% - 100%		
2=Por debajo de las expectativas: 79% - 50%		
1= No cumple: Menor a 50%		
ASPECTOS EVALUADOS		Calificación
1.	Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO		
4=Supera las expectativas		
3=Dentro de las expectativas		
2=Por debajo de las expectativas		
1= No Cumple		
ASPECTOS EVALUADOS		Calificación
1.	Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2.	Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%		
II. CUMPLIMIENTO DE POI	50%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			
V. COMENTARIOS			
VI. DESARROLLO			
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		ACTIVIDADES ORIENTADAS	
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS			
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO		ACTIVIDADES ORIENTADAS	
Sello y Firma del Evaluador		Sello y Firma del Gerente de Área	

Para calificar el desempeño del personal, se han definido cuatro categorías, las cuales se presentan y describen a continuación:

Siempre: Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente.

Frecuentemente: Empleados que generalmente alcanzan las metas, frecuentemente exceden las expectativas de su rendimiento, su desempeño es más del esperado en muchas actividades; y la calidad de su trabajo es muy bueno.

Algunas Veces: Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable. Necesita mejorar y poner esfuerzo adicional para mejorar su desempeño laboral.

Nunca: Empleado cuyo desempeño no es satisfactorio, no alcanza el nivel esperado en la mayoría de actividades. No tiene la capacidad, el conocimiento ni la experiencia para el desempeño del puesto de trabajo. Requiere constante supervisión.

Descripción del Modelo de Evaluación

El formulario de evaluación se debe completar tomando como base las siguientes indicaciones:

Datos generales.

En esta parte se escribe el nombre del empleado, el área o departamento al cual pertenece, el cargo que ocupa dentro de la institución y la fecha en la cual ingreso a la institución. Todos estos datos deben ser escritos con letra de molde.

Factores a evaluar

Conforme a este método, el desempeño de cada empleado será evaluado con los factores que se describen a continuación:

- **Orientación hacia resultados:** Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

- **Orientación al cliente Interno y Externo:** capacidad para atender a los clientes según las necesidades que requiere.
- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.
- **Transparentes:** Habilidad para analizar y elegir alternativas de solución práctica y acertada; para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo
- **Eficiencia Operativa:** Habilidad para planificar, organizar y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.
- **Colaboración:** Capacidad para desarrollar actividades encomendada en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria
- **Iniciativa:** Cualidad que tiene la persona de cumplir con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales, demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación por el trabajo.
- **Adaptabilidad al cambio:** habilidad para adaptarse a cualquier cambio que realiza la empresa. Se finaliza la evaluación con: Nombre y firma del evaluador, firma del empleado evaluado, así como la firma y sello del jefe inmediato superior evaluado.

Proceso para la Evaluación del Desempeño del Personal.

Planeación.

Defina programación el día y hora, dejando suficiente tiempo para el empleado evaluado. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad y sin interrupciones; y propicie un clima que brinde confianza al evaluado para expresar sus puntos de vista.

Inicie la entrevista, explicando el objetivo de la misma. Proporcionar a los trabajadores los objetivos que se persiguen con la evaluación, la metodología.

Ejecución

El evaluador procurara conducir adecuadamente la entrevista, evitando conductas de irrespeto y de discusión con el empleado evaluado, para que se traduzca en una plática constructiva. Exprese juicios constructivos, estimule al empleado evaluado a exponer sus opiniones. Guíe al empleado sobre los aspectos que necesita mejorar y sugiera la forma de hacerlo. Finalice la entrevista expresando las fortalezas del empleado evaluado y felicítelo si las acciones lo ameritan.

Realimentación

Una retroalimentación bien llevada, tomando en cuenta todo lo anterior, beneficia tanto al empleado como a los jefes inmediatos y, por supuesto, a la organización. En el caso de los empleados, la retroalimentación les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo.