

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
“GENERAL DE COBROS SA DE CV”, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

SUSANA BEATRÍZ GARCÍA HERNÁNDEZ

YAQUELIN BEATRÍZ MELGAR RODRÍGUEZ

VANESSA YESENIA QUINTANILLA GUEVARA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano : MSc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Director de la Escuela de Administración de Empresa : MSc. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador general de Seminario de graduación : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Administración de Empresa : Lic. Rafael Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

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

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, le doy gracias a Dios por permitirme llegar a este momento de mi carrera y alcanzar mi meta, agradezco a mis padres Claribel Hernández y Luis García por su sacrificio, esfuerzo y apoyo económico que me brindaron incondicionalmente; a mi hermano por brindarme el cariño y ánimo.

Susana Beatriz García Hernández

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por permitirme llegar hasta este momento tan esperado de mi carrera y de esta manera alcanzar uno de mis objetivos y metas propuestas. Por la sabiduría, fortaleza, esfuerzo, dedicación que me brindo en todos estos años de estudio. A mis padres, hermanos y amigos por confiar en mí y brindarme su comprensión, cariño y apoyo incondicional en el trascurso de la carrera desde el primer día. A mis compañeras de grupo por su colaboración y perseverancia en todo este proceso del trabajo. Al Lic. Rebollo por toda su colaboración, y apoyo con sus conocimientos para la realización del trabajo de investigación y de esta manera llegar hasta el final.

Yaquelin Beatriz Melgar Rodríguez

Agradezco en primer lugar a Dios y a la divina misericordia por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, porque me dio fuerza y perseverancia para creer lo que me parecía imposible terminar. A mis padres Geonas Quintanilla y Teresa de Quintanilla, por apoyarme en todo momento, por sus oraciones, amor incondicional y por esas noches de desvelos por confiar en mí, guiarme y anhelar siempre lo mejor para mi futuro, agradezco a mi hermano y sobrina por su alegría y cariño.

Vanessa Yesenia Quintanilla Guevara

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS SA DE CV.	1
A. OBJETIVO.....	1
2. ESPECÍFICOS.....	1
B. MARCO HISTÓRICO.....	1
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.	1
a) Descripción de la empresa	1
b) Antecedentes históricos.....	1
c) Servicios que ofrece.....	2
d) Logotipo.....	3
e) Filosofía de la empresa.....	3
f) Ubicación de la empresa	4
g) Objetivos de la empresa.....	5
h) Organigrama de la Entidad	6
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TALENTO HUMANO	6
a) Evolución del talento humano	6
C. MARCO CONCEPTUAL.....	9
1. SISTEMA.....	9
a) Conceptos	9
b) Elementos de un sistema	10
c) Clasificación	11
d) Representación de los sistemas	12
2. GESTIÓN	13
a) Concepto	13
b) Importancia	13
c) Características	14
d) Funciones.....	14
3. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	16
a) Concepto	16
b) Objetivos de la administración de recurso humano	17
c) Procesos de gestión del talento humano	18

4. GENERALIDADES SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	25
a) Objetivos de los manuales Administrativos.....	25
b) Clasificación de los manuales administrativos.....	26
c) Contenido básico de los manuales.....	27
5. SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	29
a) Concepto de selección.....	29
b) La selección como un proceso de decisión.....	30
c) Elección de las técnicas de selección	30
d) Entrevista de selección.....	30
6. TALENTO HUMANO.....	31
a) Concepto	31
b) Importancia	31
c) Características	32
d) Funciones del Talento Humano.....	32
7. DESEMPEÑO LABORAL	33
a) Concepto	33
b) Importancia	33
c) Características	34
d) Evaluación de desempeño.....	35
D. MARCO LEGAL.....	36
1. Constitución de la República de El Salvador.....	36
2. Código de Trabajo	36
3. Código de Comercio	38
4. Ley de Impuesto sobre la Renta.....	38
5. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	38
6. Ley del Sistema de Ahorro para pensiones	39
7. Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional	39
8. Ley del IVA (ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios).....	40
E. MARCO INSTITUCIONAL	41
CAPÍTULO II.....	42
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S A DE C V.....	42
A. OBJETIVOS	42

1. GENERAL.....	42
2. ESPECÍFICOS.....	42
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	42
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
a) Método.....	43
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
a) Fuentes primarias.....	43
b) Fuentes secundarias.....	43
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
a) Técnicas.....	44
b) Instrumentos.....	44
6. UNIVERSO Y MUESTRA.....	45
a) Universo de la investigación.....	45
b) Población.....	45
c) Selección de la muestra.....	45
C. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
1. Tabulación.....	45
2. Análisis e interpretación de los datos.....	46
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.	46
1. Filosofía Empresarial.....	46
2. Utilización de los manuales administrativos.....	46
3. Importancia de la gestión del talento humano.....	47
4. Relaciones Interpersonales.....	47
5. Disponibilidad de recursos.....	48
6. Desempeño laboral.....	48
7. Capacitación.....	48
8. Retener a las personas.....	48
9. Supervisar a las Personas.....	49
E. ANÁLISIS FODA.....	49
1. Dentro de las Fortalezas.....	50
2. Dentro de las Debilidades.....	50

F. ALCANCES Y LIMITACIONES	51
1. ALCANCES	51
2. LIMITACIONES	51
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
1. CONCLUSIONES	52
2. RECOMENDACIONES	52
CAPÍTULO III.....	53
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.	53
A. IMPORTANCIA	53
B. OBJETIVOS	53
1. GENERAL	53
2. ESPECÍFICOS	53
C. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	54
1. Descripción de los elementos del sistema de gestión del talento humano	55
a) Entradas.....	55
b) Procesos.....	55
c) Salidas.....	56
d) Retroalimentación	57
D. FILOSOFÍA GENERAL.....	57
1. Misión.....	57
2. Visión	57
3. Valores	57
4. Normas.....	59
5. Estructura general propuesta.....	59
a) Organigrama.....	59
E. PROCESO DE SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	62
1. INCORPORAR A LAS PERSONAS.....	62
a) Reclutamiento de personal	62
b) Selección del Personal	62
c) Contratación	64
d) Inducción.....	64
2. ORGANIZAR A LA PERSONAS.....	65

a) Diseño de puestos	65
b) Evaluación del desempeño.....	65
c) Características del encargado de realizar la evaluación.	66
3. DESARROLLAR A LAS PERSONAS	67
a) Plan de capacitación	67
4. DIRECCIÓN A LAS PERSONAS.....	77
a) Comunicación	77
b) Toma de decisiones.....	79
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	80
1. Estrategia	80
2. Actividades	80
3. Recursos	81
a) Recursos Humanos	81
b) Recursos Materiales	82
4. Presupuesto estimado.....	82
5. Cronograma.....	83
G. BIBLIOGRAFÍA.....	84
H. ANEXOS	87

ANEXOS

- 1. Anexo N°1:** Cuestionario dirigido al personal de la empresa General de Cobros S A de C V.
- 2. Anexo N°2:** Cuadro resumen de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa General de Cobros S A de C V.
- 3. Anexo N°3:** Lista de cotejo
- 4. Anexo N°4:** Cuadro de análisis descripción de puestos
- 5. Anexo N°5:** Prueba psicométrica.
- 6. Anexo N°6:** Formato para la inducción del personal
- 7. Anexo N°7:** Evaluación de desempeño
- 8. Anexo N°8:** Requisición del nuevo empleado
- 9. Anexo N°9:** Contrato.
- 10. Anexo N°10:** Solicitud de empleo
- 11. Anexo N°11:** Memorándum

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro N° 1 Clasificación de los manuales.....	26
Cuadro N° 2 Marco Institucional.....	41
Cuadro N° 3: Población total.....	45
Cuadro N°4: Fortalezas y oportunidades	49
Cuadro N°5: Debilidades y amenazas	50
Cuadro N° 6: Valores para los colaboradores	58
Cuadro N°7: Valores corporativos.....	58
Cuadro N° 8: Capacitación de administración.....	69
Cuadro N° 9: Capacitación Previsión de riesgos laborales	70
Cuadro N°10: La Administración Efectiva del Tiempo.....	71
Cuadro N°11: Capacitación de Gestión de Recursos Humanos.....	72
Cuadro N°12: Capacitación de Gestión de Cobros.	73
Cuadro N°13: Capacitación para una cobranza efectiva.....	74
Cuadro N°14:Presupuesto	75
Cuadro N° 15:Recursos Humanos	80
Cuadro N° 16: Recursos Materiales.....	81
Cuadro N°17: Presupuesto	81
Cuadro N° 18: Cronograma de actividades.....	82

FIGURAS

Figura N°1: Logo de la empresa.	3
Figura N°2: Ubicación de la empresa.....	5
Figura N°3: Organización actual de la empresa General de Cobros S.A de C.V.....	6
Figura Nª 4: El sistema y sus 4 elementos esenciales.....	11
Figura N°5: Las cuatro funciones de la administración	15
Figura Nª 6: El proceso de selección como una secuencia de etapas.....	21
Figura N °7: Diagrama del sistema de gestión del talento humano	54
Figura N°8: Organigrama.....	59
Figura N°9: Proceso de selección de personal	77

RESUMEN

El tema de trabajo de graduación se originó de la información brindada por un miembro del equipo de Investigación que labora para la empresa el cual detecto las problemáticas y por el gerente general de GENERAL DE COBROS S.A DE CV el cual por medio de una entrevista expresó la necesidad de fortalecer el sistema de gestión del talento humano ya que existe una deficiente administración.

La empresa se enfoca a brindar servicios de recuperación de créditos a diferentes entidades financieras dentro del área metropolitana de San Salvador, y a la atención al cliente, cuenta con 23 años de experiencia y existencia manteniendo la finalidad de la integración y seguridad del personal proporcionando información sobre el funcionamiento y organización, en donde los empleados trabajan guiándose de valores personales.

Con la investigación realizada se detectó que no posee una administración adecuada del manejo del talento humano que permita una gestión eficiente dentro de los procesos del personal tales como: reclutamiento, selección, contratación e inducción y de esta manera evitar la constante rotación del personal.

Por lo anterior se tiene como objetivo principal diseñar un sistema de gestión del talento humano que permita mejorar el desempeño de los empleados y fortalecer sus capacidades, talentos con la finalidad de tener una mejor administración dentro de la Entidad.

Al llevar a cabo el estudio se obtuvo información verídica sobre la situación actual de la empresa, ya que por medio del método científico el cual muestra la información de forma confiable garantizo la objetividad de la información, además el tipo de investigación que se utilizo fue la descriptiva ya que por medio de esta se describió las causas del problema dentro de la entidad en donde se llegó a la conclusión de que existe la necesidad de implementar un sistema de gestión del talento humano lo cual aplique las funciones de la administración y beneficie a los empleados que laboran en la empresa y de esta manera lograr los objetivos organizacionales.

Como resultado de las conclusiones antes mencionadas, se recomienda, a la empresa General del Cobros SA de CV, en estudio la elaboración de un sistema de gestión del

talento humano que mejore el desempeño en los trabajadores, proporcionando las herramientas necesarias que les permita desarrollar con mayor eficiencia sus actividades y se obtengan resultados rentables para la empresa, estableciendo a partir del diagnóstico realizado por lo cual es de vital importancia presentar la propuesta identificando los valores, la misión y visión de la compañía, así como la descripción establecida para cada puesto de trabajo, las funciones a desarrollar por parte de los colaboradores.

Además se le recomienda a la empresa herramientas para medir el desempeño laboral, así como una estructura organizacional a través de un departamento de recursos humanos, estableciendo procesos para la selección del personal, herramientas de control para los mismos, debido a la necesidad que se implemente de mejor manera un sistema de gestión del talento humano y este sea puesto en marcha , por lo que recomendamos a la compañía que se lleve a cabo a la práctica todo lo argumentado en este trabajo.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en General de Cobros S A de C V que se encuentra ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad tiene como propósito sugerir un sistema de gestión del talento humano el cual ayude a mejorar el talento humano de los empleados.

Esta empresa se dedica al área de atención al cliente y se enfoca a brindar servicios en diferentes rubros los cuales solicitan el servicio en el área de recuperación de créditos que la organización maneja es por ello que el equipo de investigación busca la manera de mejorar el desempeño de los empleados y poder lograr la eficiencia y poder alcanzar el éxito organizacional. Por lo que se considera que establecer dicho sistema será un apoyo para todos los trabajadores de la organización.

A continuación, se describe el contenido de los tres capítulos que conforma este trabajo:

El capítulo I está dividido en tres partes: primero es el marco histórico que describe antecedentes históricos y descripción de la empresa, antecedentes históricos del tema en estudio. Segundo el marco conceptual el cual contiene diferentes términos relacionados al tema en estudio y tercero el marco legal el cual regula a las empresas.

El capítulo II contiene: objetivos, importancia, métodos y técnicas que se utilizan para la realización de la investigación, procedimiento, análisis y tabulación de los datos, diagnóstico de la situación actual de la empresa, análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), alcances y limitaciones.

El capítulo III incluye la propuesta de un sistema de gestión del talento humano que ayude a que los empleados de la empresa tengan mejor desempeño.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS SA DE CV.

A. OBJETIVO

1. GENERAL

Desarrollar un marco teórico que sustente la propuesta de un sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa General de Cobros S. A de C. V.

2. ESPECÍFICOS

- a) Determinar los sucesos importantes a través de una reseña histórica sobre el talento humano.
- b) Definir los conceptos importantes involucrados en la investigación en el marco conceptual con el propósito de elaborar un sistema de gestión del talento humano.
- c) Detallar el marco legal en el cual se sustenta la empresa según su naturaleza.

B. MARCO HISTÓRICO

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE GENERAL DE COBROS S.A DE C.V

a) Descripción de la empresa

GENERAL DE COBROS, S.A. DE C.V. brinda servicios en diferentes rubros como es la recuperación de cuentas en mora y el área de atención al cliente.

La empresa está conformada por 44 colaboradores, entre ellos con un grupo de profesionales especializados en el área de la administración de Carteras de Crédito, guiándose en valores personales que permiten el contacto directo con los clientes.

b) Antecedentes históricos

El 14 de agosto de 1998 nace la denominada sociedad General de cobros S.A de C.V. conformada por los miembros de la familia el cual aportaron al capital social inicial. Hoy en día con 23 años de experiencia y existencia en el área de cobros y atención al cliente, se han logrado mantenerse y posicionarse en el mercado, trabajando principalmente en la recuperación de créditos y cuentas en mora.

General de cobros S.A. DE C.V. está comprometida con la seguridad de sus clientes y empleados, lo cual decide a cumplir con todas las legislaciones y ordenanzas de seguridad vigentes; el gerente general menciona que la correcta administración del ámbito financiero de una empresa influye en gran medida en el éxito de ésta, por tanto busca ofrecer un servicio de cobranza de nivel superior que garantice a sus usuarios una recuperación efectiva de sus deudas, así mismo, proporcionar asesorías comerciales para futuros créditos, el cual permitirá reducir errores, aumentar la productividad, tener mayor organización, confiabilidad en la información y mejor control de saldos por conceptos de ventas a crédito. Para lograrlo se empeña en desarrollar cada vez líneas, métodos, estrategias que le ayuden al buen funcionamiento de su sistema de cobranza en los diferentes servicios que ofrecen actualmente la empresa cuenta con el equipo tecnológico en las diferentes áreas para mantenerse y ser innovadores, sin embargo, es necesario diseñar un sistema de gestión de talento humano que mejore el desempeño de los colaboradores a fin de generar una ventaja competitiva a través de la obtención de personas con las capacidades adecuadas para garantizar el desarrollo.

c) Servicios que ofrece.

- i) **Tele marketing:** consiste en recordatorios de deudas, apoyados con envío de cartas y llamadas telefónicas.
- ii) **Gestión de facturas:** seguimiento de la facturación del cliente, a través de llamadas, envíos de correos electrónicos recordando de próximos vencimientos y de retrasos mínimos en el pago. Cabe mencionar que dicha gestión, aplica para carteras que están a tiempo en la cancelación de sus cuotas.
- iii) **Tele gestión:** gestión mediante comunicación por carta y contactos telefónicos con carteras con poca morosidad, se busca la recuperación de la cuenta para evitar el pase a otro nivel de gestión.
- iv) **Gestión Pre – legal:** recuperación por vía amistosa de deudas mediante estudio del expediente, contacto telefónico y visita personal. Se gestionará para conseguir la solución de pago, ya sea mediante convenios, acuerdos o reestructuración de la deuda, dependiendo del acuerdo entre las partes. Dicha cobranza es extrajudicial.

v) **Gestión Judicial:** se da después de haber acreditado la solvencia suficiente para garantizar el éxito de la cobranza, cuando la gestión pre-legal no brinda ninguna solución. La iniciación del proceso judicial significa incremento del nivel de gestión. Las demandas legales se instauran ante el Juez de lo civil siguiendo todas las consideraciones legales establecidas en el Código Civil salvadoreño

La efectividad de sus servicios y la imagen de ser una compañía con ética, así como nuestra reputación sobre servicios de alta calidad, es valiosa para la empresa y conservar esta reputación es el trabajo de cada empleado de General de Cobros S.A de C.V. Por lo que cada empleado debe cumplir con un perfil que sea de beneficio para la empresa.

d) Logotipo

Figura N°1: Logo de la empresa.



**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

Fuente: Empresa General de cobros S.A de C.V.

e) Filosofía de la empresa.

Se fundamenta en tres pilares, los cuales son: misión, visión y valores, realizados y aprobados por la junta general de accionista.

i) Misión

“Ofrecer un servicio de alta calidad en cobranzas efectivas, con un equipo humano comprometido y capacitado, con sistemas innovadores para proveer soluciones a las necesidades de nuestros clientes, crear un valor a nuestros accionistas y colaboradores, en un marco de estricto apego a las normas éticas y legales.

ii) Visión

Ser reconocidos como líderes del mercado, entregando un servicio serio y de calidad. Esto, a través de la búsqueda de la mejora progresiva de nuestros procesos,

que nos permita lograr un óptimo funcionamiento. Que se traduzca en altos rendimientos operativos y económicos, con responsabilidad social, permitiendo exportar este modelo a nuevos mercados. Asimismo, desarrollar nuevas líneas de negocios en base a la experiencia y recursos utilizados.

iii) Valores

General de Cobros, S.A de C.V. se basa en valores encadenados en un flujo continuo que sustenta la gestión de soluciones coherentes a continuación se detalla una lista de valores que se practican dentro de la compañía:

- **Respeto:** Promover el respeto mutuo en nuestra empresa y hacia nuestros clientes.
- **La Honestidad:** Tener la capacidad de hablar con la verdad al público, capaz de brindar servicio al cliente con calidad y efectividad.
- **Lealtad:** Siempre ofrecer un excelente servicio, mostrar fidelidad ante los clientes respecto a la atención brindada.
- **Calidad:** los ejecutivos deben tener la capacidad de tratar con los clientes al cumplir con las expectativas.
- **Transparencia Y Cultura Abierta:** La vía de la transparencia es la comunicación, por lo que hay que potenciar el sistema comunicativo de la empresa tanto de manera interna como de manera externa.
- **Responsabilidad:** tener la capacidad y transparencia en cuanto a las relaciones que se establezcan con los clientes, y externos para orientar hacia la calidad y desarrollo a la empresa.”¹

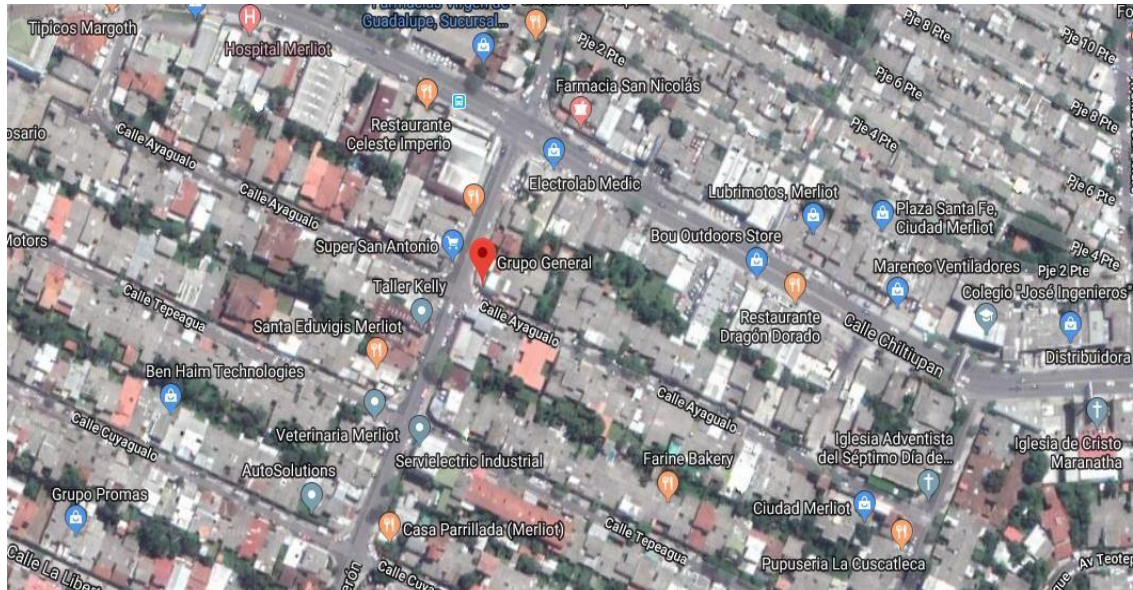
f) Ubicación de la empresa

Avenida el boquerón y calle Ayagualo N° 25-A, jardines de Merliot, municipio de SantaTecla.

¹ Información proporcionada por General de Cobros S.A DE C.V

a) Mapa de ubicación de la empresa

Figura N°2: Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

g) Objetivos de la empresa.

i) General

- Contribuir a la eficiente integración del personal de nuevo ingreso, mediante la provisión de información sobre el funcionamiento y organización de la compañía.

ii) Específicos

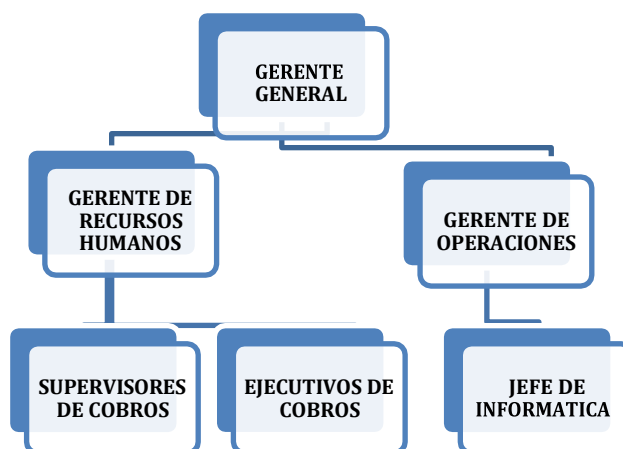
- Dar a conocer al personal una breve descripción de su área de trabajo
- Aplicar aspectos legales sobre situaciones sobre saldos incobrables.

Desarrollar mecanismos necesarios para que garanticen la obtención de los recursos económicos de las empresas que buscan el servicio de cobranza sobre saldos de deudas considerados recuperables.”²

² Información proporcionada por General de Cobros S.A DE C.V

h) Organigrama de la Entidad

Figura N°3: Organización actual de General de Cobros S.A de C.V.



Fuente: Información proporcionada por General de Cobros S.A DE C.V

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TALENTO HUMANO

a) Evolución del talento humano

La división, cooperación, integración y colaboración han sido las características principales del trabajo, hasta hoy en día.

A continuación, se presenta una breve reseña histórica de la división e integración del trabajo vista a través de la función de la organización, de la dirección, la organización de la producción, del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones.

i) Prehistoria

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

Durante la edad media, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando al estatus de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

ii) Revolución Industrial

Las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. El sistema artesanal dio paso a la manufactura. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas.

Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

iii) Teoría de la transición

Otro que aportó dentro de la teoría de la transición fue Parker, M. (1942) que formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

Barnard, Ch. (1971) formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

iv) Modelo Burocrático

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo

giro en la administración.

Con una orientación basada en la escuela clásica, persigue, mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral.

Sin embargo, se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática, racional, legal o burocrática.

El modelo burocrático se desarrolla con la concepción mecánica de la organización de dirección, de la producción y del trabajo.

v) La Teoría Estructuralista

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, que trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

vi) Escuela Neoclásica

También la denominada escuela neoclásica surge alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico, empirista, tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker.

Sus preceptos se basan en la teoría clásica de la organización científica del trabajo y aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como: la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

vii) Recursos Humanos

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada escuela de las relaciones

humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés.

viii) Panorama actual

Los cambios ocurridos en los últimos años (última década del siglo XX y 10 que va del siglo XXI) en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

Así, hoy en día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

Drucker, P. (1992) plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.”³

C. MARCO CONCEPTUAL

1. SISTEMA.

a) Conceptos

“Es un conjunto de partes coordinadas en interacción para alcanzar un conjunto de

³ Julianlogar.blogspot.com, Antecedentes de la Gestión del Talento Humano, recuperado de: <http://julianlogar.blogspot.com/p/antecedentes-de-la-gestion-de-talento.html>, consultado el 5 de julio de 2020.

objetivos.”⁴

“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.”⁵

“Es un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).”⁶

- Es un grupo de componentes que están relacionados para lograr los objetivos de un plan. (aporte del equipo de investigación).

b) Elementos de un sistema

i) Entradas o insumos.

Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (inputs) proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

ii) Procesamiento u operación.

Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.

iii) Salidas o resultados.

Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (outputs), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.

⁴ Osear, B. (1993). Introducción a la Teoría General de Sistemas. México: Editorial Limusa, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores. p. 54.

⁵ Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ªed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. p. 12

⁶ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A. p. 15

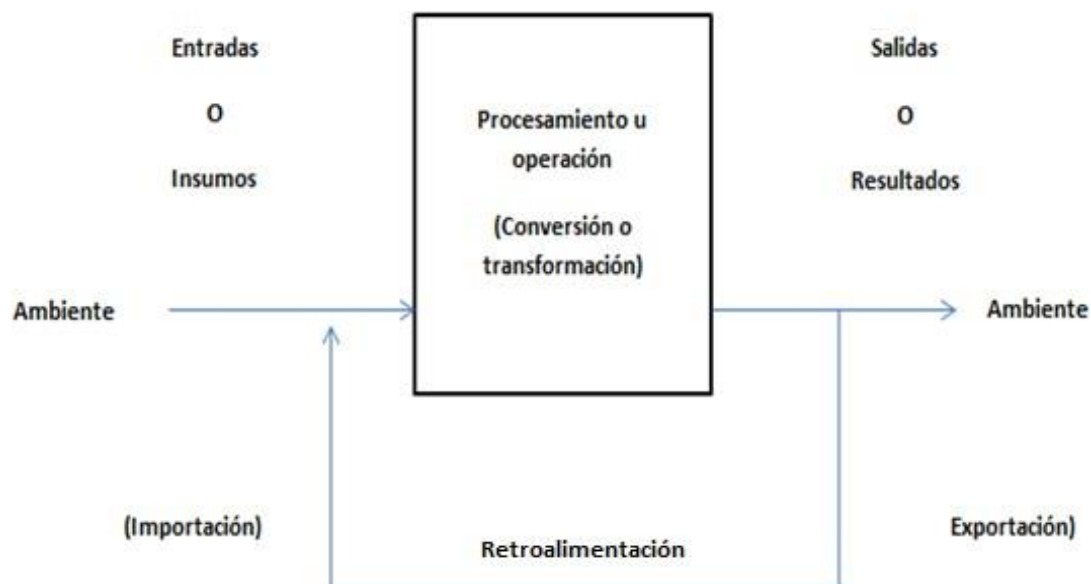
iv) Retroalimentación.

Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno.

La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula, amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

“La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.”⁷

Figura Nª 4: El sistema y sus 4 elementos esenciales



Fuente: Figura adaptada al libro de: Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A. p.16

c) Clasificación

Pueden clasificarse tomando en cuenta diversos criterios, algunos de ellos son los siguientes:

⁷ Chiavenato, I. (2000). Op.Cit., p.16

i) SEGÚN LA RELACIÓN QUE ESTABLECEN CON EL MEDIO AMBIENTE

- **Sistema Cerrado.** El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas, 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.
- **Sistema Abierto.** El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por tal motivo, el sistema abierto también se denomina orgánico. “El sistema es abierto en la medida en que realiza transacciones (entradas y salidas) con el ambiente que lo rodea. En otras palabras, el sistema abierto tiene una gran interdependencia con el ambiente, la cual no obedece a las leyes deterministas de la física.”⁸

ii) SEGÚN LA COMPLEJIDAD DE LOS ELEMENTOS QUE LOS CONFORMAN

- **Sistemas Complejos:** Se caracterizan por estar compuestos por una serie de subsistemas.
- **Sistemas Simples:** a diferencia de los anteriores, éstos no cuentan con subsistemas.

d) Representación de los sistemas

Todo sistema está constituido por varios subsistemas, los cuales pueden desdoblarse en otros subsistemas, y así sucesivamente. Por otro lado, cada sistema forma parte de un sistema mayor que constituye su ambiente externo. Para estudiar o analizar un sistema se utilizan modelos. Un modelo es la representación de un sistema. Esta representación generalmente es simbólica y puede ser.

i) Gráfica:

El modelo gráfico representa la estructura básica de un sistema, como el organigrama, que representa la estructura empresarial; el plano, que representa la estructura de un predio o edificio; el mapa, que representa una ciudad o país, etc.

ii) Matemática:

El modelo matemático representa el funcionamiento de un sistema mediante una ecuación matemática.

⁸ Chiavenato, I. (2000), Op. Cit., p.17

iii) **Descriptiva:**

El modelo descriptivo representa un sistema mediante una minuciosa descripción o explicación de su composición o su funcionamiento. Es el caso de un cuento literario, que puede describir un hecho o acontecimiento.

2. **GESTIÓN**

a) **Concepto**

“El conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.⁹

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.¹⁰

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”.¹¹

b) **Importancia**

La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración. Además, la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente.

- i) Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- ii) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- iii) Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- iv) “Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad”.¹²

⁹ Münch, L. (2010). Administración-Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación S.A. de C.V. p.3

¹⁰ Chiavenato, I. (2001). Administración-Teoría, proceso y práctica. (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana, S. A. p. 3

¹¹ Münch, L. (2007). Administración-Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales, y desarrollo emprendedor. México; Pearson Educación S.A. de C.V. p. 6

¹² Münch, L. (2007).Op. Cit. p. 22

c) Características

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

i) Universalidad.

Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.

ii) Valor instrumental.

Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

iii) Amplitud de ejercicio.

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

iv) Especificidad.

Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

v) Multidisciplinaria.

Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

vi) Flexibilidad.

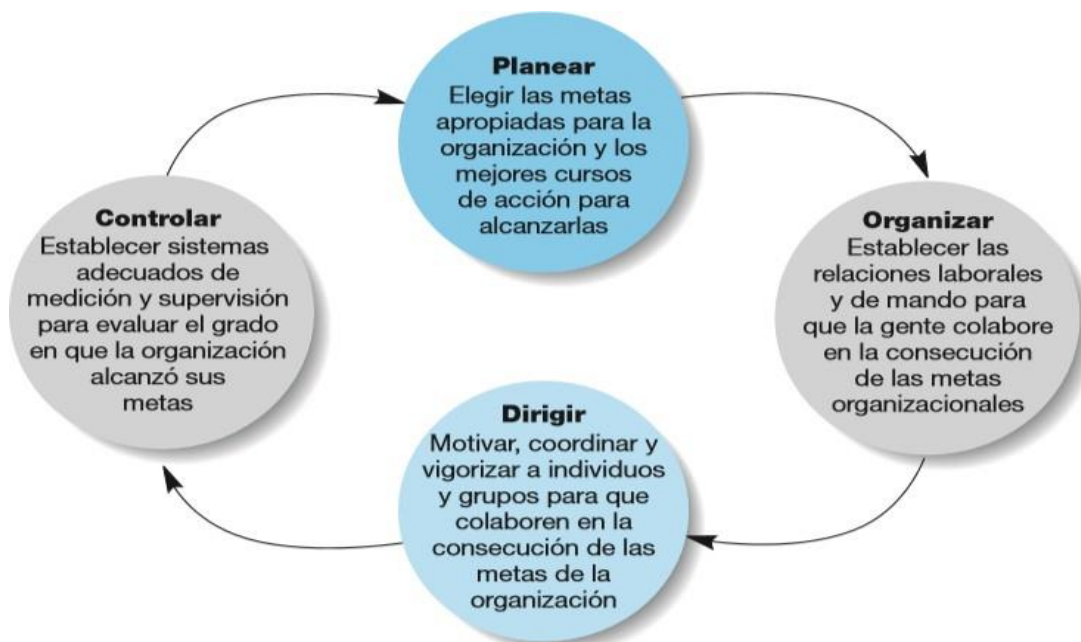
Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican”.

d) Funciones

El trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas.

Los Jefes de todos los niveles en los departamentos (ya sea en organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en un solo país en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas cuatro funciones que estudiaremos en seguida. Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y eficiencia de sus organizaciones.

Figura N°5: Las cuatro funciones de la administración



Fuente: Figura retomada de: Jones, G y George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. p. 8.

i) Planear

Planear es un proceso que usan los administradores para identificar, seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son: 1) decidir qué metas perseguirá la organización, 2) determinar qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas, y 3) dictaminar cómo distribuir los recursos de “la organización para conseguir esas metas. Qué tan bien planeen los administradores determina qué tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño”.¹³

ii) Organizar

“Es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que ésta tenga”.¹⁴

¹³ Jones, G y George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. p. 8

¹⁴ Jones, *Ibíd.*, p. 11

iii) Dirigir.

“La visión de una organización es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la compañía intenta llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro”.¹⁵

iv) Controlar.

“Los gerentes evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño”.¹⁶

3. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

a) Concepto

Chiavenato, Idalberto (2002) “Afirma que 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, los caracteres del contexto ambiental el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes”.¹⁷

Según Chiavenato,(2009) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”¹⁸

Milkovich George y Boudreau John W. (1994), “Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.”¹⁹

BYARS Y RUE (1983) “Define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.”²⁰

¹⁵ Jones, *Ibíd.*, p. 12

¹⁶ Jones, *Ibíd.*, p. 12

¹⁷ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México; Editorial McGraw-Hill.

¹⁸ *Ibid.* p. 9

¹⁹ Milkovich, G. y Boudreau, W. (1994). *Dirección y Administración de los recursos humanos*. (6ª ed.). Delaware: Addison Wesley.

²⁰ Fernanddabm1996.blogspot, Definición de Autores, Recuperado de <http://fernandabm1996.blogspot.com/2017/04/definicion-de-autores.html>, consultado el 02 de junio del 2020

b) Objetivos de la administración de recurso humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. La Gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales a través de los siguientes.

- i) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión,** La función de la gestión del talento humano es un componente fundamental de la actualidad. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
- ii) Proporcionar competitividad a la organización.** Esto significa saber crear, desarrollar, aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la gestión del talento humano es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados, y los empleados.
- iii) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas,** Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- iv) Aumentar el auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.** Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
- v) Definir cuáles son las necesidades de la organización,** con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización.

c) **Procesos de gestión del talento humano**

i) **Los seis procesos de la Gestión del talento humano:**

La Gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos tales como.

- **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas, incluyen el reclutamiento y la selección de personal. La integración de las personas se divide de la siguiente manera:

- **Reclutamiento**

Conjunto de técnicas, procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización y estos pueden ser a través de:

- **Reclutamiento interno.:** Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.
- **Reclutamiento externo:** Para una empresa mirar más allá de sí misma, especialmente cuando está encontrando su fuerza de trabajo, estas necesidades exigen reclutamiento externo: llenar vacantes en el nivel de ingreso, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales y obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.
- **Reclutamiento mixto:** De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

- **Selección**

Chiavenato Idalberto, (2009) define la selección como un proceso de decisión con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas y se da por medio de una recopilación de información del puesto.

- **Recopilación de información sobre el puesto**
- ✓ **Descripción y análisis del puesto.** Proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación, la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.
- ✓ **Técnicas de los incidentes críticos.** Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto.
- ✓ **Solicitud de personal.** La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto.
- ✓ **Análisis del puesto en el mercado.** Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, portratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado.
- ✓ **Hipótesis de trabajo.** “En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial”.²¹
- ✓ **Para efectuar una selección de personal** deben realizarse un proceso de selección del personal que es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso.

Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras, sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección, múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.

- ❖ **Recepción preliminar de candidatos.** Revisión de la documentación del

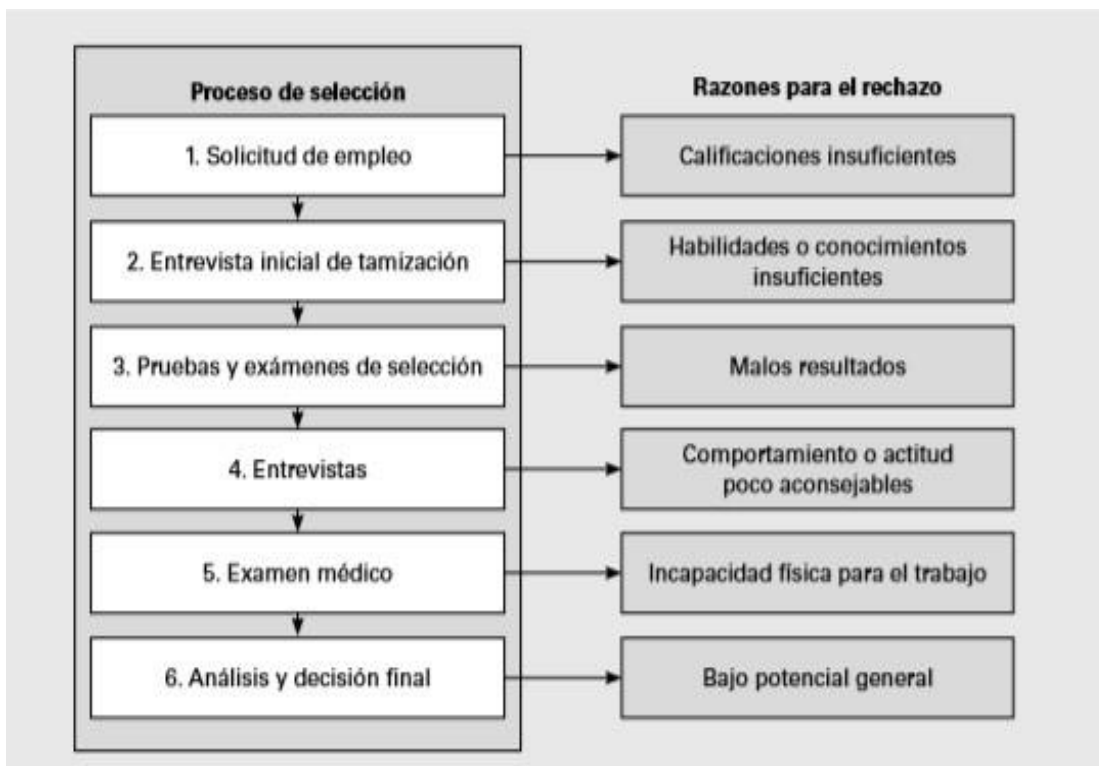
²¹ Chiavenato, I. (2009). Op. Cit., p. 144

candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.

- ❖ **Elaboración de solicitud de empleo.** Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- ❖ **Entrevista previa.** Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato
 - **Aplicación de pruebas de conocimientos, psicométricas y de personalidad.** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
 - **Entrevista de selección.** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
 - **Encuesta socioeconómica.** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
 - **Examen médico.** Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.

La selección de personal es un conjunto de etapas, técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo.

Figura Nª 6: El proceso de selección como una secuencia de etapas



Fuente: Figura retomada de Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. p. 162.

- **Contratación**

Luego de aprobar las etapas anteriores se formaliza con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

- **Inducción**

Es la bienvenida y entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos la estructura de la organización, los principales productos y servicios, la misión, y los objetivos de la organización.

- **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
 - **Diseño de puesto.** Incluye la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos.
 - **Evaluación del desempeño.** Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.
- **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Esta incluye la remuneración y prestaciones de servicios
 - **Remuneraciones**

Varela (2006), identifica componentes de la remuneración total como: el primero la remuneración básica (salario), el segundo los incentivos salariales.

 - ✓ La remuneración básica: es el salario base que recibe el empleado por su trabajo.
 - ✓ Los incentivos salariales: sirven para recompensar a los empleados por el buen desempeño en sus labores, a través de bonos, comisiones, participación en los resultados etc., estipulados por porcentajes de acuerdo al cumplimiento de metas durante un periodo establecido, son beneficios implementados por las empresas para motivar el personal y obtener buenos resultados.
 - **Prestaciones**

La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y una mayor motivación.
 - **La transferencia**

Pretende en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña.
 - **Promoción**

El ascenso del empleado a un puesto nivel superior con un mejor sueldo o aumento en el sueldo en el mismo puesto que desarrolla.

- **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- **Formación**

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles y emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Por lo tanto deben de invertir mucho en la capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella.

- **Desarrollo**

La persona, por medio del desarrollo asimila información, aprende habilidades desarrolla actitudes, comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos.

- **Aprendizaje**

La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, es decir modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

- **Comunicación y conformidad**

Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe proporcionar la visibilidad adecuada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos.

- **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- **Higiene**

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas.

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

Los sistemas de higiene, seguridad y calidad de vida en la organización, permiten crear un ambiente de trabajo agradable.

- **Seguridad**

Conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.

✓ **Durante el proceso para retener al personal se obtiene:**

- **Mayor Adaptación.** Representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización, con el propósito de descubrir y remover barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz para adquirir mayor conciencia, de modo que permita más adaptaciones y cambios para mejorar en el futuro.
- **Permanencia.** Una manera de retener al personal generando mayor estabilidad laboral es motivarlos con su salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- **Mayor satisfacción.** “El objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago monetario”.²²
- **“Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.”²³

²² Cruz German, mejía Wendy, “modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional de la fundación red de sobrevivientes y personas con discapacidad, ubicada en el municipio de san salvador” Universidad de El Salvador, 2017. pág. 15

²³ Chiavenato, I. (2009), Op. Cit., p. 15

- **Bancos de datos**

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

- **Sistema de Información administrativa**

Debe proporcionar la visibilidad adecuada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas.

4. GENERALIDADES SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales administrativos juegan un papel importante en toda empresa ya que sirven de guía eminentemente dinámicos de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. En ellos se indican las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas por los miembros de la organización.

Los manuales deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los miembros de una entidad, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

a) Objetivos de los manuales Administrativos

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en las empresas son diversos y dependen de la necesidad que se

tengan,²⁴ entre ellos se encuentran los siguientes:

- i) Presentar una visión en conjunto de la compañía.
- ii) Ordenar y sistematizar la información de la empresa.
- iii) Informar sobre diferentes aspectos de la empresa: su historia y evolución; su estructura orgánica; sus objetivos, políticas y procesos, entre otros.
- iv) Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.
- v) Estandarizar las funciones y actividades en las organizaciones.
- vi) Servir como vehículo de información tanto al personal interno como externo de la organización.

b) Clasificación de los manuales administrativos

La clasificación depende de las necesidades de cada empresa, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se debe tener presente que los manuales administrativos pueden abarcar a toda la empresa tales como: una dirección, un departamento, una oficina, sección o un puesto.

Cuadro Nº 1 Clasificación de los manuales

Por su Contenido	Por su función específica
Manual de Bienvenida	Manual de Reclutamiento y Selección
Manual de Organización	Manual de Compras
Manual de Políticas	Manual de Finanzas
Manual de Puestos	Manual de una Unidad Administrativa
Manual de Procedimientos	Manual de Procedimiento de una Unidad Administrativa
Manual de Normas	

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

²⁴ Manual Administrativo Y su Clasificación Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Sistemas y Procedimientos Administrativos Autor: Rosmary Pacheco CI: 23916201 Prof. Bitzaida Pineda. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/rosmarypacheco2/manual-administrativo-y-su-clasificacin-72741264>, consultado el 03 de junio del 2020

“Es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia, nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia”.²⁵

Duhat Kizatus Miguel A. Menciona que un manual administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para un mejor desempeño del trabajo.

c) Contenido básico de los manuales.

Para el desarrollo del presente estudio detallamos los siguientes manuales con el contenido básico de cada uno de ellos.

i) Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de Bienvenida**

- **Definición**

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de inducción y de gran utilidad para cualquier nuevo colaborador.

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- **Manual de organización**

- **Definición**

Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la empresa, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. es un documento de suma importancia para la empresa ya que en

²⁵ Recuperado de: <https://www.significados.com/manual/> consultado el 03 de junio del 2020

esencia detalla lo que la organización representas como tal..²⁶.

- **Manual de políticas**

- **Definición**

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una empresa, por lo tanto, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades que se pretenden a alcanzar.

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma dedecisiones para el logro de los objetivos.

- **Manual de Puesto**

- **Definición**

Es un documento que brinda información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características necesarias para que cada puesto dentro de la organización sea desempeñado de la mejor forma.

Este tipo de Manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos.

- **Manual de procedimientos**

- **Definición**

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cualesse canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía que indica cómo hacer las cosas del puesto de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- **Manual de reclutamiento y selección**

Este tipo de manuales agrupa pautas e instrucciones de aplicación específicas sobre el reclutamiento y selección del personal, la preparación de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados

²⁶ Espinoza, Rodrigo. (2009). Recuperado de: https://www.academia.edu/17604368/manual_administrativo, consultado el 03 de junio del 2020

que los utilizas es tan grande como para justificarlos.

- **Manual de compras**

También llamado manual de procedimiento de compras, es uno de los manuales más importantes dentro de la organización de una empresa, ya que su falta, repercute en otros departamentos inmediatamente, siendo uno de los elementos de la estructura orgánica de la misma. Se puede afirmar que es la guía oficial para la organización y funcionamiento del área de Compras, definiendo las operaciones de la misma.

Consiste en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros.

- **Manual de finanzas**

Muestra por escrito las obligaciones financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están trabajando con dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **Manual de una unidad administrativa**

Agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad de una unidad administrativa; entiéndase Auditoría Interna, Planificación Institucional, Dirección Ejecutiva, Recursos Humanos, entre otras.

- **Manual de procedimiento de una unidad administrativa**

“Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una unidad administrativa específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo”.²⁷

5. SELECCIÓN DEL PERSONAL

a) Concepto de selección

“Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas:

- Adecuación del hombre al cargo

²⁷ Espinoza, Rodrigo. (2009). Recuperado de: https://www.academia.edu/17604368/manual_administrativo, consultado el 04 de junio del 2020

- Eficiencia del hombre en el cargo

b) La selección como un proceso de decisión.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- i) Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna
- ii) Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. si se rechaza sale del proceso
- iii) Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes.

c) Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

d) Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- i) La fuente: el candidato
- ii) El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
- iii) El canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos
- iv) El instrumento para descifrar los receptores de la información pueden interpretar(descifrar) los mensajes de manera diferente
- v) El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje

6. TALENTO HUMANO

a) Concepto

Según Chiavenato; Idalberto (2009) “Es la capacidad de realizar determinadas acciones como consecuencias de las de las aptitudes o habilidades que tengas y el conocimiento, experiencia que se haya ido adquiriendo a lo largo de la vida”.²⁸

Según Dessler, Gary (2006) “Afirma que 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”²⁹

El Capital Humano es lograr el valor del conocimiento creado por las personas que se desempeñan dentro de la empresa, para que de esta manera crezcan tanto en lo personal y de esta forma, aporten conocimiento a la empresa aumentando su productividad. (Equipo de investigación)

b) Importancia

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás elementos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Chiavenato, considera que: La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”³⁰

²⁸ Las funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento, recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento/> Consultado el 04 de junio del 2020

²⁹ Blog. Talento Humano “El mejor Activo”; Dessler, Gary (2006), recuperado de: <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/talento-humano-la-definicion-detalento.html>, consultado el 04 de junio del 2020

³⁰ Chiavenato, I. (2007). Gestión Del Talento Humano. (8ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 122

c) Características

- i) Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativa y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de aprender no se trata de pertenecer una empresa sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
- ii) Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida aprender no es asimilar concepto o idea sino competencias capacidades facultades.
- iii) Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
- iv) Capacidad para evaluar tanto en lo plano individual como en el social.

d) Funciones del Talento Humano

La implementación de un proceso de gestión de talento conlleva una serie de funciones o procesos de vital importancia, según se detalla a continuación:

- i) Selección:** Mediante la cual se eligen aquellas personas que poseen las competencias definidas como críticas y necesarias para el puesto a desempeñar, el cual debe encontrarse claramente definido y detallado de antemano, especificando los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para el mismo
- ii) Formación:** Es de vital importancia que la empresa cuente con un programa de adiestramiento/entrenamiento, a través del cual se fortalezcan las competencias de las personas.
- iii) Desarrollo profesional:** Constituye una de las funciones de mayor importancia dentro de la gestión del talento, pues a través de la misma se establecen planes de carreras que permiten desarrollar el potencial de las personas según las competencias que las mismas poseen.
- iv) Evaluación del desempeño:** es uno de los elementos claves de todo proceso de seguimiento continuo. A través de esta función se verifica el desarrollo de las competencias del personal, identificando las debilidades y oportunidades a desarrollar.
- v) Compensación:** Este elemento clave de la función de RRHH debe contemplar un sistema retributivo a través del cual se pague al empleado en función de su desempeño individual y responsabilidades.

7. DESEMPEÑO LABORAL

a) Concepto

Según Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir.”³¹

- i) **Para Araujo y Leal G. (2007).** El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo.

El desempeño también se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y objetivos deseados por la organización.

- **Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:**

- **Atributos del cargo:** son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto
- **Rasgos individuales o de conducta:** Son aquellos que son inherentes a la persona tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.
- **Factores de Rendimiento:** “son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: Productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidades”.³²

b) Importancia

Nos permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño

³¹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. (5ª ed.)*. Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A. p. 38

³² *Inteligencia Emocional Y Desempeno Laboral En Las Instituciones*-3218188%20(1).pdf
29 <https://es.scribd.com/doc/284356303/Factores-Que-Influyen-o-Intervienen-en-Este-Desempeno-Laboral>, Recuperado de: <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html> consultado el 05 de junio del 2020

ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

- i) El éxito de una empresa se basa principalmente en los hombros de sus empleados porque son uno de sus activos más importantes, lo que hace imperativo un desempeño laboral sólido.
- ii) Un alto nivel de desempeño laboral es una indicación de que su departamento de recursos humanos está haciendo su trabajo.
- iii) El buen desempeño laboral aumenta la reputación de su negocio y es vital no solo para los consumidores y accionistas, sino también para los clientes potenciales y las nuevas contrataciones, más allá de la organización..

c) Características

“Chiavenato, define que hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir.”³³

“Milkovich y Boudrea Consideran que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.

En tanto de todas las definiciones presentadas anteriormente de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo, resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados.

- i) **Adaptación**, efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- ii) **Comunicación**, captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades.
- iii) **Iniciativa**, intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas

³³ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A. p.38

pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- iv) **Conocimiento**, nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.
- v) **Calidad de trabajo**, proporciona documentación adecuados cuando se necesita. va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
- vi) **Cantidad de trabajo**, cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.
- vii) **Planificación**, “programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia”.³⁴

d) Evaluación de desempeño

Es una técnica para gerenciar, dirigir y supervisar el comportamiento de las personas en las organizaciones, pero no es un fin en sí mismo. Es un instrumento, un medio una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos dentro de la organización aumentar su desarrollo personal y profesional.

“Esta evaluación no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del empleado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado debe saber no solo acerca del cambio planeado sino también por qué y cómo deberá implementarse éste.”³⁵

Evaluar el desempeño de un colaborador se vuelve un componente fundamental para las empresas, porque permite implementar estrategias y la eficacia.

El proceso permite incluir definiciones de: misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

i) Métodos de Evaluación de Desempeño

- **Método de Incidentes Críticos:** evaluación de las conductas que son cruciales

³⁴ Milkovich, M. y Boudra, K. (1994). Características del desempeño laboral. Tercera Edición. Madrid. España: Pág. 14

³⁵ Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Ediciones Gráficas. p.384

para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal.

- **Método de Calificación Gráfica:** Método de evaluación en el que el evaluador califica los factores de desempeño como; cantidad y calidad del trabajo, lealtad, asistencia, extensión de conocimientos, etc. En una escala creciente del 1 al 5 según las fases de trabajo.
- **Método de clasificación de Individuos:** “método que clasifica a los empleados del mejor al peor. Método de Comparación en Pares: este compara a cada empleado con cada uno de los demás y le asigna una calificación sinóptica, basada en el número de puntuaciones que consigue” ³⁶

D. MARCO LEGAL

GENERAL DE COBROS S.A DE C.V; bajo el cumplimiento a las leyes de la República de El Salvador y según su naturaleza se rige a los siguientes cuerpos legales:

1. Constitución de la República de El Salvador

Decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Art.1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción. En consecuencia, es obligación del Estado, asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

2. Código de Trabajo

Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1972.

En Cuanto Al Contrato Individual De Trabajo

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

³⁶ Robbins, Stephen P. (2004), “Comportamiento Organizacional”, 10a Edic. Pearson Educación, México. Págs. 502-504.

prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

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

Art. 127.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

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

Días de Asueto.

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

- a) Primero de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa
- c) Día de la madre.
- d) Día del padre.
- e)) Primero de mayo
 - i) Seis de agosto
 - ii) Quince de septiembre
 - iii) Dos de noviembre y
 - iv) Veinticinco de diciembre Del Aguinaldo.

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.

3. Código de Comercio

Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1970.

Art. 1.- que establece que: “Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles”. Según esta regulación el Código de Comercio establece que las sociedades deben de constituirse mediante una Escritura Pública.

Art. 21.- “Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública salvo la disolución y liquidación judicial”.

4. Ley de Impuesto sobre la Renta

Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de Diciembre de 1991

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.

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:

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

Art. 13.- Para los efectos del cálculo del impuesto:

- a) La renta obtenida se computará por períodos de doce meses, que se denominarán ejercicios de imposición.

Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.

5. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Decreto legislativo N° 1263, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de Diciembre de 1953

Campo de aplicación.

Art. 1.- Están sujetos al Régimen del Seguro Social todos los trabajadores que

prestan servicios remunerados a un patrono.

Afiliación, Inspección y Estadística

Art. 7.- Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen Obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados para el Instituto. El Patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

6. Ley del Sistema de Ahorro para pensiones

Decreto legislativo N° 927, Publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, 23 de Diciembre de 1996.

Art. 6.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

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

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos del micro y pequeña empresa.

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.

7. Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Decreto legislativo N° 554, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 320, 29 de Julio de 1993

Art. 5.- Son atribuciones del INSAFORP, las cuales son:

c) Organizar y establecer un Servicio de Información Profesional y de Orientación Vocacional, con el fin de hacer más eficiente la formación, selección y contratación de personal sobre la base de una permanente investigación de las condiciones,

requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

d) Facilitar la integración laboral de los recursos humanos formados al mercado laboral, asistir a las empresas en la selección, contratación y seguimiento del personal adecuado y promover estudios de mercado de trabajo. Impulsar la adopción de un programa o plan operativo anual, en coordinación con las instituciones integrantes del Sistema, de acuerdo a las prioridades que surgieren del estudio del mercado de trabajo, en concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo definidas por los sectores gubernamentales y privado, en los campos económico y social.

8. Ley del IVA (ley de impuesto ala transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios)

Decreto legislativo nº 296, Publicado en el diario Oficial: 143, tomo: 316, 31 de julio de1992

Artículo 17.- Para los efectos del impuesto, son prestaciones de servicios todas aquellas operaciones onerosas, que no consistan en la transferencia de dominio de bienes muebles corporales, señalándose entre ellas las siguientes:

- a) Prestaciones de toda clase de servicios sean permanentes, regulares, continuos o periódicos;
- b) El pago de membresías, cuotas, o cualquier otra forma de pago de similar naturaleza que genere una contraprestación del uso, goce o disfrute de bienes o servicios, indistintamente la manera en que se reciban.

E. MARCO INSTITUCIONAL

Cuadro N° 2 Marco Institucional

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte Suprema de Justicia (es el máximo instituto rector de la administración de justicia en El Salvador, dependiente del órgano judicial.)
El Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Formular, dirigir y evaluar la política de generación de empleo e incremento del nivel de empleabilidad de la población, especialmente la población en condición de vulnerabilidad, en coordinación con otras entidades competentes).
Código de Comercio	Ministerio de Economía (es promover la modernización y competitividad de la estructura productiva del país, la iniciativa privada y la acción eficiente de los mercados, el desarrollo de la innovación y la consolidación de la inserción internacional de la economía del país a fin de lograr un crecimiento).
Ley del IVA	Ministerio de Hacienda (tiene como tarea Dirigir la administración financiera del Estado, proponer la política económica y financiera del Gobierno en materias de su competencia y efectuar la coordinación y supervisión de las acciones que en virtud de ella se ejecuten. Administrar los recursos financieros del Estado.)
Ley del Sistema de Ahorro para pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero (Es el responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del sistema Financiero y demás personas).
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda (tiene como tarea Dirigir la administración financiera del Estado, proponer la política económica y financiera del Gobierno en materias de su competencia y efectuar la coordinación y supervisión de las acciones que en virtud de ella se ejecuten. Administrar los recursos financieros del Estado.)
Ley del Seguro social (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes).

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S A DE C V

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Determinar la situación actual de la Empresa General de Cobros S.A De C.V. Ubicado en el municipio de Santa Tecla Departamento de La Libertad. Con la finalidad de fortalecer la capacidad organizativa y administrativa de la entidad.

2. ESPECÍFICOS

- a) Conocer las condiciones vigentes con respecto a las deficiencias que tienen los empleados por la falta de un sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño.
- b) Establecer la relación del talento humano en la Empresa General de Cobros SA de CV Ubicado en el municipio de Santa Tecla Departamento de La Libertad
- c) Determinar si existe o no la necesidad de un sistema de Gestión del Talento Humano en la Empresa General de Cobros S.A De C.V. Ubicado en el municipio de Santa Tecla Departamento de La Libertad

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La implementación de un Sistema de Gestión del Humano Talento en la Empresa General de Cobros SA de CV, permitirá mejorar las actividades administrativas con el fin de llevar a cabo un mejor desempeño laboral en los empleados.

Al encargado de llevar a cabo la función administrativa del talento humano se le proporcionara las herramientas necesarias para la descripción de puestos.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, el método que se utilizo fue el científico, ya que este garantizo la objetividad de esta. Este se descompone en una serie de etapas ya que cada una de ellas ayudaron a realizar una labor importante en la cual se podían obtener datos concretos para poder llevar a cabo la recopilación de información que fuese de manera verídica y que no se pudiera inducir a un margen de error.

a) Método

Los métodos auxiliares que se utilizaron para la realización del trabajo de investigación fueron:

i) Análisis

ii) Síntesis

Se utilizó el análisis, ya que permitió observar y analizar las causas del problema en particular.

Después de obtener toda la información recabada en las encuestas se realizó un análisis e interpretación de los datos o cual se conoció y explico el comportamiento del problema que se estaba investigando.

Otro método que se ocupo fue la síntesis, ya que es un proceso que ayudo a razonar, construir y la comprensión total del problema, a partir de los elementos ya analizados

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación fue la Descriptiva, ya que por medio de ella se observó y describió los problemas de la empresa General de Cobros SA de CV sin influir en este, se entrevistó al representante legal y se pasaron encuestas a todos los empleados lo cual permitió describir y explicar las causas del problema.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de diseño de investigación que se realizó fue el No Experimental, ya que, por medio de esta, se analizó el problema de manera natural para posteriormente analizarlo lo cual limito a relatar los hallazgos de la investigación realizada.

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

a) Fuentes primarias.

Información proporcionada de forma directa por: Representante Legal de General de Cobros S.A de C.V, colaboradores que conforman la empresa, observación directa, al momento de la visita.

b) Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias con las que conto la investigación fue la bibliográfica, tales como: libros, trabajos de graduación, sitios web que son verídicas y que permitieron recopilar información sobre el sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño de los trabajadores.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a) Técnicas

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico fueron.

i) Entrevista

La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa y de forma directa al representante legal, tomando en cuenta todas las medidas de bioseguridad contra la pandemia, se contó con una guía de entrevista, conformada por 15 preguntas estructurada de tipo abiertas que permitió que el entrevistado tuviese la libertad de expresarse libremente, a través de dicha técnica se obtuvo comentarios, opiniones lo cual permitió describir y explicar las causas del problema del desempeño laboral del personal.

ii) La encuesta

La encuesta fue dirigido a las unidades de análisis, lo cual se buscó obtener con dicha técnica es indicadores que facilitara la identificación de problemas que interferían en la gestión del talento humano y el desempeño de los trabajadores.

iii) Observación Directa

La observación se llevó a cabo durante las visitas que se realizó en las instalaciones de la empresa permitiendo esto a sustentar datos obtenidos en la encuesta y en la entrevista, ya que se logró observar el comportamiento, los hábitos y actitudes, el espacio para el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados durante una jornada de trabajo.

b) Instrumentos

Entre los instrumentos que se utilizó para el desarrollo y registro de la información, fueron los siguientes.

i) Cuestionario

Para la investigación se diseñó un cuestionario el cual conto con 32 preguntas cerradas y opciones múltiples, para una mayor interpretación de la información orientadas a conocer aspectos; específicos de variable e indicadores.

ii) Guía de Entrevista.

Se hizo uso de la guía de entrevista para indagar sobre un sistema de gestión del talento humano a partir de un instrumento compuesto de 15 preguntas de tipo

abiertas dando la pauta que el entrevistado brindara información pertinente y verídica, lo cual fueron diseñadas para recopilar información sobre el funcionamiento, problemas y la situación actual del desempeño del personal de General de Cobros S.A de C.V. la cual se utilizó para elaborar el diagnóstico

iii) Lista de Cotejo.

El instrumento fue utilizado a través de la observación directa, y haciendo uso de libretas de apuntes, cámaras fotográficas, teléfonos para su respectiva recolección de información y lograr identificar conocimiento de los trabajadores sobre la filosofía general de la empresa, los instrumentos o herramientas con las que cuenta para el desarrollo de las diferentes actividades y la identificación de las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

6. UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universo de la investigación

El universo fue conformado por el total de la población que labora en la empresa General de Cobros SA de CV el cual es de 44 personas, por lo que se concluyó que es un universo Finito.

b) Población

La población fue integrada por el personal profesional de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. de la siguiente manera:

Cuadro N° 3: Población total

Hombres	Mujeres
20	24
Totalidad de la población.	44

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

c) Selección de la muestra

Debido a que la población total de la investigación es pequeña se realizó un censo dirigido a los 44 empleados que conforman General de Cobros S.A de C.V.

C. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Tabulación

La información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos fue procesada en Microsoft Excel, al tabular se detalló la pregunta, el objetivo, en

cuadros se muestran las frecuencias, para la entrevista realizada al gerente administrativo se detalló cada respuesta en un cuadro. (Ver anexos N°1y N°2).

2. Análisis e interpretación de los datos

Cada una de las tablas de frecuencias que se creó con datos del cuestionario se interpretó, se trasladaron los resultados en valor porcentual a un gráfico de pastel (Ver anexos N°1).

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información, se ha analizado con base a los factores que tienen mayor relevancia dentro de la investigación realizada en General de Cobros S.A de C.V.

1. Filosofía Empresarial

Con el cuestionario dirigido al Gerente de General de Cobros S.A de C.V se constató la importancia que tiene para la empresa ya que les permite trabajar en equipo para alcanzar las metas propuestas, en la pregunta 2 se puede denotar que se aplica una estructura organizacional jerárquica.

Basado en la lista de cotejo se puede observar que, si se cuenta con misión, visión, valores y además se demuestra que se les brinda ese tipo de información a los nuevos colaboradores que se integran a la empresa.

A través del cuestionario dirigido a los 44 colaboradores se puede observar en la pregunta No 21 el 93% conoce claramente las generalidades de la empresa, en la pregunta No 22 el 55% denotan que, si conoce la misión y visión, por lo tanto, es de suma importancia para General de Cobros ya que demuestra que tienen claramente definida a que se dedica y que pretenden alcanzar en un futuro.

2. Utilización de los manuales administrativos

A través del cuestionario dirigido a los empleados se pudo denotar en la pregunta No 15 que el 70% de los encuestados al ingreso a la empresa se les dieron a conocer los manuales administrativos estos a través de una serie de capacitaciones para su inclusión y comprensión de cada uno. En la pregunta No 15.1 un 45% de los encuestados mencionaron que el manual de puesto fue el que se les dio a conocer y

es el que conocen y un 42% acertaron que también el manual de bienvenida se les presentó para su ingreso en General de Cobros S.A de C.V.

En la pregunta No 20 se constata que los empleados si tiene definidas los deberes y responsabilidades para desempeñar el cargo de trabajo asignados ya que el 95% contesto que si tiene claramente definido.

A través de la entrevista con el Gerente en la pregunta No 4 mencionó que las funciones de cada colaborador están determinadas, y se les da a conocer en función de las capacitaciones es como se les dota las herramientas necesarias para que el nuevo personal conozca los manuales administrativos con los que cuenta, recalco que dichos manuales ya datan de un par de años y que por efecto de tiempo no se han podido ir actualizando pero que contienen la esencia de la empresa para que desarrollen sus obligaciones. Con la lista de cotejo se constata que si existe una clara descripción de las actividades según el puesto que desempeña el colaborador.

3. Importancia de la gestión del talento humano

Se puede observar a través de los cuadros de tabulaciones y basado en los resultados arrojados por el cuestionario en la pregunta No 16 que un 82% si tiene un previo conocimiento sobre gestión del talento humano y esto denota que la empresa juega un papel importante al integrar a su personal al proceso de la organización para desarrollar y retener, y a su vez se puede observar que los colaboradores están sabedores del grado de importancia que tiene una buena gestión del talento humano y en la área donde se maneja dentro de General de Cobros S.A de C.V esto se puede observar en la pregunta No 17 y 18 .

4. Relaciones Interpersonales

En la entrevista realizada al Gerente mencionó que si existe una excelente relación tanto del jefe, supervisores y empleados ya que les permite mantener un equilibrio de la comunicación, problemáticas o dudas que se tenga referente a las actividades que desarrollan, también mencionó que lo hacen a través de reuniones ya que esto permite tener una serie de lluvias de ideas para resolver cualquier duda.

Se puede observar en el cuadro de tabulaciones en la pregunta No 32 basado en los resultados obtenido en la encuesta que los empleados con un 55% se siente conforme de trabajar en General de Cobros S.A de C.V ya que las relaciones

interpersonales juegan un papel importante para permanecer en dicha empresa.

Mediante la lista de cotejo se denota que si existe responsabilidad y respeto entre empleados y esto juega un papel importante para la productividad y el buen compañerismo dentro de la empresa.

5. Disponibilidad de recursos

Para que cualquier empresa logre sus objetivos, es necesario que cuente con recursos suficientes ya que son indispensables para su buen funcionamiento.

En la empresa General de Cobros S A de C V, según en la entrevista que se realizó al gerente general de dicha empresa (pregunta 8), indicó que si dan los recursos necesarios dependiendo el área se establecen sus herramientas de trabajo.

6. Desempeño laboral

El cuestionario dirigido a los empleados de la empresa General de Cobros S A de C V se pudo constatar (pregunta 19 y 20) que un 98% tienen conocimiento sobre el Desempeño Laboral lo cual es positivo para la empresa ya que pueden desempeñar con eficiencia las funciones y tareas que exigen sus cargos para alcanzar los objetivos.

7. Capacitación

El 48% de los empleados encuestados de la empresa General de Cobros S A de C V lo cual es la mayoría, manifestaron (pregunta 14) que la empresa no adopta un plan de formación ni de capacitación esto puede llegar a afectar de manera negativa a la empresa.

Las capacitaciones en cualquier empresa son importantes ya que permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores.

8. Retener a las personas

La retención de empleados es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas.

De los empleados encuestados el 52% manifestaron (pregunta 23) que la empresa Algunas Veces es que les brindan algún tipo de incentivos. El tipo de incentivos que

les brindan para que ellos se motiven y puedan retenerlos en dicha empresa que la mayoría manifestó fue la celebración de cumpleaños. (Pregunta 27).

9. Supervisar a las Personas

A través de la entrevista dirigida al gerente de la empresa General de Cobros S A de C V se pudo constatar (pregunta 10) que los empleados trabajan con la supervisión, cada área tiene su jefe asignados.

Esto es importante ya que cada jefe de área tiene un monitoreo constante y delegan roles claros y específicos.

E. ANÁLISIS FODA

Cuadro N°4: Fortalezas y oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posee un buen ambiente laboral • Un equipamiento de calidad y experiencia de los recursos humanos • La entidad ofrece talleres de crecimiento laboral • Proceso de innovación efectivo para que los empleados puedan crecer como profesionales • Perfil del puesto que van a ocupar dentro de la entidad. • La compañía es reconocida a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por brindar un servicio de calidad en el tema de la gestión de cobros • Posee un fuerte posicionamiento dentro del mercado • La empresa realiza encuestas a sus clientes para mejorar drásticamente sus servicios • La entidad realiza en ocasiones ferias o campañas de negociación para recuperación de cuentas de tal manera que se cumplan con las metas propuestas como equipos de trabajo.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación en base a los instrumentos (cuestionario, guía de entrevista y lista de cotejo).

Cuadro N°5: Debilidades y amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No posee manuales que expliquen las funciones de cada empleado • Deficientes habilidades gerenciales, lo que dificulta el desarrollo de los procesos administrativos • La falta de personal para cubrir algunas áreas de trabajo • Posee un deficiente en los manuales de administrativos y de Recursos humanos • No se realizan algunas actividades para motivar al empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La deficiente habilidad gerencial que posee y el apareamiento de pequeños competidores que ofrecen servicios de bajo costo en el mercado • Existe una alta competencia entre otras compañías que se dedican al mismo rubro • Los altos índices de inseguridad en algunas áreas de trabajo

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación en base a los instrumentos (cuestionario, entrevista y lista de cotejo).

1. Dentro de las Fortalezas

Se asemeja con la pregunta 32 en donde los trabajadores informan que se sienten conformes de trabajar en dicha empresa, por lo que se valida que posee un buen ambiente laboral.

2. Dentro de las Debilidades

Se valida con la pregunta 15 en donde se les consulto a los empleados si al momento de ingresar a la empresa le dieron a conocer manuales administrativos.

La mayoría contesta que si les dieron a conocer y gran parte menciona que no es decir que la mayoría de los empleados desconocen los manuales administrativos que se manejan dentro de la empresa

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

- En la realización de la investigación se efectuó un cuestionario, entrevista y una lista de cotejo lo cual ayudo a obtener una indagación verídica que contribuya a una clara y precisa información sobre la situación actual la empresa General de Cobros S A de C. V.
- Con el diagnóstico ya realizado en la investigación se pretende generar un sistema de gestión el cual permita mejorar el desempeño de los empleados de la empresa.

2. LIMITACIONES

- Para desarrollar el estudio, fue poca la información que se encontró acerca de la empresa en fuentes secundarias.
- Al momento de pasar el cuestionario dirigido a los empleados y la entrevista al Gerente General experimentamos demora, debido a la poca disponibilidad y tiempo de parte de ellos.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación realizada se concluye que existe una necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano debido a que no se cuenta con una administración eficiente. Además sustentado en la teoría expuesta en el capítulo uno, también queda de manifiesto la necesidad de dicho sistema dentro de la empresa.
- Al realizar la investigación de donde se obtuvo la información se llega a la conclusión que: la empresa no tiene definido los perfiles de puestos.
- Al llevar a cabo la investigación sobre la situación actual de la empresa General de Cobros, se llega a la conclusión que, los trabajadores en su mayoría no han recibido capacitaciones durante el periodo que han laborado en la entidad, no cuentan con un refuerzo de conocimientos, razón por la cual no desarrollan un nivel de desempeño óptimo en sus labores, y que es necesario un plan de capacitación como el que el grupo investigador propone que les dirija en su labor de optimizar el talento humano.

2. RECOMENDACIONES

- Como grupo investigación se recomienda a la compañía implementar un sistema de gestión de talento humano como el propuesto, que ayudara a mejorar el desempeño laboral, haciendo que las funciones de dichos empleados se realicen de manera eficiente para poder cumplir los objetivos de la entidad.
- Se sugiere a la empresa implementar los perfiles de cada puesto, como los que se han propuesto para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal
- Se recomienda a General de Cobros llevar a cabo los planes de capacitación planteados para sus colaboradores para ser utilizadas y aprovechadas al máximo, logrando un mejor desempeño de los empleados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.

A. IMPORTANCIA

La gestión del talento humano es fundamental para la planeación, organización, dirección y control de los procesos operativos ya que permite tener una visión clara de las competencias que se necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional y así ser más eficiente en la administración de los recursos con los que cuenta.

A través del procedimiento, se propondrá la información necesaria para lograr la eficiencia; de los elementos antes mencionados; considerando la necesidad de aumentar la calidad del rendimiento de los colaboradores, se pretende adquirir conocimiento de los procedimientos concernientes a las actividades laborales y obligaciones que se deben llevar a cabo en cada área.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Proponer un sistema para mejorar el desempeño en los trabajadores de General de Cobros S.A DE C.V. Ubicado en el municipio de Santa Tecla Departamento de La Libertad, con la finalidad de fortalecer la capacidad organizativa y administrativa de la entidad.

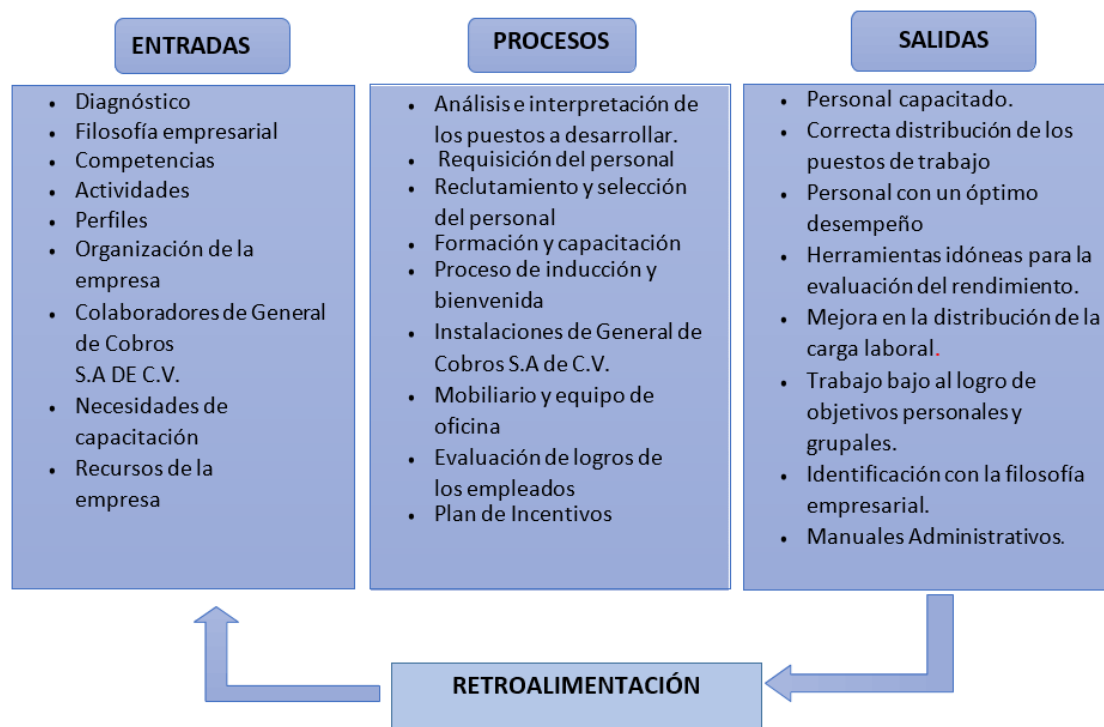
2. ESPECÍFICOS

- a) Proponer una estructura organizacional lo cual permita involucrar a todos los empleados.
- b) Presentar un plan de capacitación que permita el funcionamiento de la organización y cumplimiento de sus objetivos empresariales.
- c) Diseñar un modelo 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.

C. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

General de Cobros S.A DE C.V. no dispone claramente de una estructura de gestión de talento humano, por lo que se propone ya que permitirá tomar decisiones que incluyan a los colaboradores; en donde la comunicación sea un elemento importante y no presente limitantes en la relación patrono a colaborador, y sirva de base para conocer con más detalle los puntos de vista de cada integrante de la empresa así se obtengan los objetivos en común de la entidad. El propósito es asegurarse que todos los procesos claves trabajen en armonía, la propuesta pretende alcanzar el desarrollo y que a la vez sirva de dinámica organizacional y lograr una mayor efectividad en procedimientos internos; para esto se hace uso de los siguientes manuales: bienvenida, descripción de puestos, de procedimientos de reclutamiento y selección, se presenta un plan de capacitación.

Figura N ° 7: Diagrama del sistema de gestión del talento humano



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

1. Descripción de los elementos del sistema de gestión del talento humano

a) Entradas

- Estaría compuesto por el diagnóstico elaborado gracias a la información recabada por medio del cuestionario dirigido a los empleados y entrevista al gerente general, posteriormente analizada, interpretada y tabulada.
- Mediante la filosofía empresarial se busca dar a conocer la entidad ante la diversidad clientes.
- A través de las competencias se pretende detectar el nivel de desempeño.
- Por medio del perfil de puesto se garantiza que se lleven a cabo con éxito las acciones a desempeñar.
- Agrupar y suministrar las actividades en una estructura lógica y así reducir costos y duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades es lo que permitirá una buena organización.
- Los colaboradores son la clave principal para la productividad desde el gerente general hasta los encargados de limpieza, ya que estos son los que llevan a cabo las tareas necesarias para conseguir la obtención de los objetivos, son por todo ello, un recurso singular y estratégico que se ha de cuidar y fomentar.
- La contratación de apoyo para impartir las capacitaciones que beneficiará a todo el personal.
- El recurso humano, económico y tecnológico el cual requiera para llevar la implementación de la propuesta.

b) Procesos

- En el análisis del puesto a desarrollar, se detallará la descripción de manera interna al momento de reclutar y seleccionar para una oferta laboral específica dentro de la empresa.
- El proceso de reclutamiento será coordinado y administrado por el departamento de talento humano, quienes preseleccionarán a los candidatos adecuados para la función.
- Los encargados de reclutamiento, decidirá en cada caso los medios más adecuados para llevar adelante una búsqueda de personal idónea.

- El proceso de inducción y de bienvenida, se realiza con el objetivo principal de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma y será cuando sean ya contratados y se identifiquen con la filosofía.
- Para el caso de las instalaciones dentro de General de Cobros S.A DE. C.V se ha reestructurado el organigrama para integrar todos los departamentos, además se proponen algunas herramientas administrativas como lo son manual de bienvenida, descripción de puesto, procedimientos de reclutamiento y selección.
- Un plan de capacitación, entre otros aspectos que son necesarios y que facilitaran la organización.
- El equipo de oficina y los materiales didácticos permitirán que los colaboradores puedan desempeñar de mejor manera sus obligaciones y la obtención de los objetivos.
- Evaluación del rendimiento de forma que se tenga una pauta de lo que se necesita mejorar en las actividades.
- Un plan de incentivo para dar los suficientes recursos para mantener un clima organizacional para la práctica de valores humanos que acreciente el trabajo en equipo.

c) Salidas

Se obtendrá como producto final.

- Personal capacitado para enfrentar diversas situaciones.
- Una correcta distribución de los puestos de trabajo bajo el organigrama de la empresa.
- Disminución de la carga laboral, esto conlleva a un óptimo clima laboral.
- Identificación con las generalidades, historia, valores, prestaciones, políticas, estructura orgánica.
- Obtención de herramientas administrativas necesarias para la evaluación del desempeño.

- Objetivos individuales y grupales alcanzados debido a los incentivos periódicos dependiendo de sus resultados obtenidos.
- Trabajo bajo logros de objetivos tanto grupales, empresariales y personales.
- Manuales que requiere para brindar información necesaria de sus actividades, facilitando la pronta asimilación y práctica.

d) Retroalimentación

- La retroalimentación permitirá valorar fortalezas, reducir debilidades y a la vez considerar puntos positivos y negativos en el desarrollo de las funciones a través de la evaluación y supervisión continua.

D. FILOSOFÍA GENERAL

Se propone la siguiente filosofía el cual ha sido diseñado por el grupo de investigación para General de Cobros S.A de C.V. Con el sentido que sea de apoyo para el desempeño de las tareas por parte de todos los colaboradores.

1. Misión

Brindar servicio de calidad por medio de cobranzas efectivas, mediante un equipo de trabajo comprometido y capacitado, con sistemas innovadores para proveer soluciones a las necesidades de nuestros clientes y a la vez generar un valor a nuestros accionistas y colaboradores, en un marco de estricto apego a las normas éticas y legales.

2. Visión

Ser líderes del mercado, de acuerdo a la búsqueda de la mejora continua de nuestros procesos, que permita lograr un óptimo funcionamiento; que se traduzca rendimientos operativos y económicos, con responsabilidad social.

3. Valores

A continuación, se detallan una serie de valores para los colaboradores y el sector corporativo.

Cuadro N° 6: Valores para los colaboradores

VALOR	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Mostar apego efectivo e identificarse con los valores y la cultura empresarial.
Calidad	Brindar un servicio de calidad para satisfacer las expectativas.
Honestidad	Capacidad de hablar con la verdad al público, capaz de brindar servicio con efectividad.
Lealtad	Ofrecer un excelente servicio, mostrar fidelidad ante los clientes respecto a la atención brindada.
Responsabilidad	Tener la disposición en cuanto a las relaciones que se establezcan y así orientarla hacia la calidad y desarrollo.
Respeto	Promover el respeto mutuo.
Transparencia	Integrar la transparencia hacia el equipo de trabajo, generar confianza y comunicación.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°7: Valores corporativos

VALOR	DESCRIPCIÓN
Excelencia	La búsqueda permanente de la excelencia integral en el trabajo, para satisfacción de los clientes.
Cumplimiento	Mediante la optimización constante en los procesos informáticos y la eficiencia de cada uno de nuestros servicios, procuramos responder satisfactoriamente con relación a calidad, cantidad y puntualidad.
Compromiso	Fieles a los principios en todos los procesos para el posicionamiento positivo de la marca al público en general.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

4. Normas

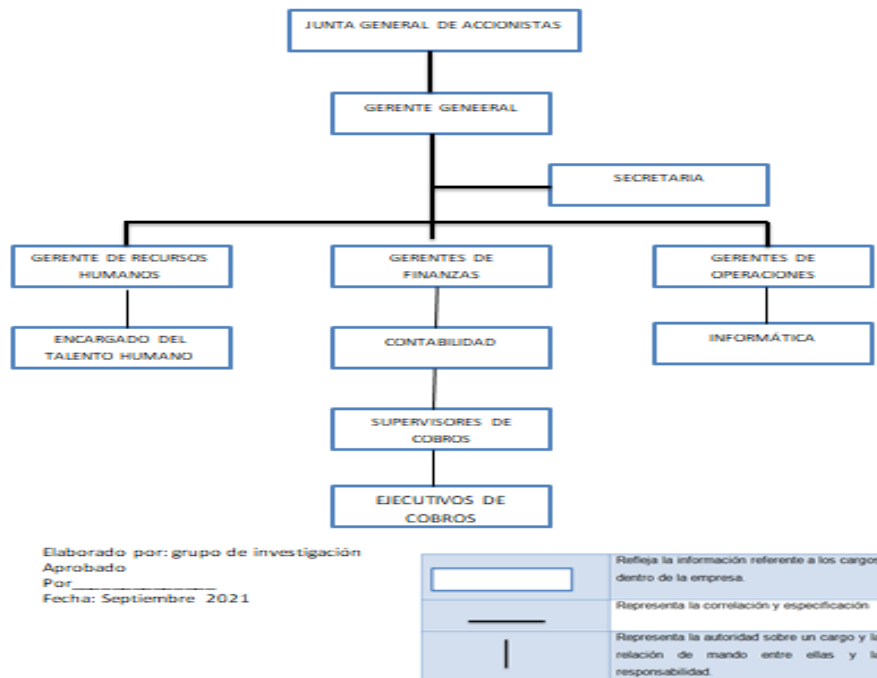
Las áreas de coordinación, supervisores, gerente y todo encargado deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas para lograr el mejoramiento con la complementación y alcanzar el objetivo en común de la empresa.

5. Estructura general propuesta.

a) Organigrama

El modelo del organigrama propuesto por el equipo de investigación está basado en una clasificación general, con una estructura funcional que agrupa las funciones asignadas para lograr una mayor eficiencia del personal, con una presentación descendente debido que los niveles jerárquicos están ubicados de arriba hacia abajo partiendo del gerente general y así desagregándose es decir de forma escalonada, con un modelo lineal.

Figura N° 8: Organigrama



Fuente: Organigrama elaborado por el equipo de investigación

i) División y distribución de funciones

En el presente organigrama propuesto para General de Cobros S.A DE C.V. busca que tanto la junta general de accionista y gerencia general como sus colaboradores tengan una fuente organizada que les permita conocer quiénes son los responsables de determinadas áreas, lo cual servirá de soporte para tener definidas a quién deben dirigirse para solventar circunstancia que se presente dentro de las actividades laborales.

- **Junta General de Accionista**

Responsable de la gestión social dentro de la empresa, encargada de la toma de decisiones que vinculan a la entidad.

- **Gerente General**

Responsable de dirigir las tareas que permiten alcanzar el objetivo, entre ellas se encuentran; vigilar cumplimiento de los programas, coordinar la gerencia y mantener la comunicación con los colaboradores y de forma directamente con las gerencias de recursos humanos, finanzas, operaciones.

- **Secretaria**

Encargada de colaborar directamente con gerencia general en el ámbito de asuntos administrativos entre sus funciones esta la atención al cliente y proveedores, realizar créditos fiscales, traslado de llamadas, controlar y mantener un ambiente laboral agradable, elaboración de quedan y control de fecha de pago a proveedores entre otras funciones.

- **Gerente de recursos humanos.**

Desarrolla lo siguiente, reclutamiento, selección y evaluación de personal, debe dar cumplimiento a las leyes laborales, planillas, Seguridad industrial, impartir capacitaciones y desarrollo, administración de recursos humanos planificar programas de incentivos y escalafones salariales.

- **Encargado del Talento Humano.**

Elabora o valida las políticas, supervisa la administración del personal dentro de la empresa y coordina actividades para motivar las relaciones interpersonales.

- **Supervisor de Cobros**

Lidera el equipo ejecutivos de cobros, asegura del cumplimiento de las metas diarias y mensuales, coordina y planifica estrategias para la Gestión del cobro de cartera.

- **Ejecutivo de Cobros**

Entre las obligaciones a desarrollar es el manejo de cartera morosa, visitas a trabajos y lugares de residencias, brindar alternativas de pagos, realizar recuperación parcial o total.

- **Gerente de Finanzas**

Responsable de planificar, coordinar la estrategia financiera y contable, aportar en la mejora de procesos del área, realiza presupuestos y proyecciones acertadas, supervisar y coordinar todas las áreas de contabilidad, finanzas, gestiona en el tiempo óptimo las obligaciones contables, financieras, tributarias, fortalecer la rentabilidad del negocio.

- **Contabilidad**

Encargado del área de contabilidad desarrolla las labores de declaraciones, impuestos de Hacienda, elaboración de planillas de cotizaciones instituto nacional del seguro social (ISSS), administradoras de fondos de pensiones (AFP), elaboración de partidas contables, conciliaciones bancarias y elaboración de estados financieros.

- **Gerente de Operaciones**

Vela por el funcionamiento, planifica, implementa y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios, seguimiento de las actividades logísticas garantiza una cultura organizacional agradable y facilita la comunicación entre departamentos, empresas y cliente.

- **Informática**

Entre las tareas que desarrollará es velar por el funcionamiento del sistema informático brindar mantenimiento preventivo y correctivo, brindar soporte y asesoría técnica en el uso de equipo y programas a usuarios para garantizar el desempeño de los dispositivos en las diferentes instancias organizativas.

E. PROCESO DE SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

1. INCORPORAR A LAS PERSONAS

a) Reclutamiento de personal

En la Empresa General de Cobros S.A de C.V es importante ya que, por medio de este, el departamento encargado de reclutar y seleccionar los candidatos a determinado puesto tendrá la oportunidad de elegir los mejores perfiles que cumplan para desempeñar el puesto a cubrir.

Es importante recalcar que este proceso debe indicar como prioridad el seleccionar y promover a los empleados de la empresa para que estos tengan la oportunidad de crecimiento laboral.

Para dicho proceso se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Exploración de banco de datos
- Comprobación de información de los candidatos
- Filtrar la lista de candidatos pre-seleccionados.

Los candidatos reclutados deben completar la siguiente solicitud de empleo.

(Ver anexo N°10)

i) Requisición de personal

Se propone implementar un formulario que el responsable de la área vacante solicitante completara, en el cual se describe el nombre del puesto, departamento que lo solicita y el tipo de vacante. **(Ver anexo N°8)**

La junta general de accionista autorizara el formulario y posteriormente será entregado al encargado del talento humano quien es el encargado de iniciar los procesos de reclutamiento y selección del personal.

b) Selección del Personal

Es proceso que consiste en seleccionar a la persona idónea para cubrir la vacante, cumpliendo el perfil solicitado. Todo el que cumpla con el perfil procederá a llenar la solicitud de empleo y anexar los documentos requeridos. **(Ver anexo N°10)**

El encargado del talento humano procede a revisar, analizar y evaluar el expediente obtenido a través del reclutamiento para depurar a candidatos y elegir únicamente a los que se consideran idóneos al puesto a ocupar.

i) Proceso de selección del personal

Para darle cumplimiento a dicho proceso, se sustentará en la información respecto al puesto a cubrir esto en función de las competencias que la entidad desea de tal manera que la selección sea objetiva y precisa para llenar la vacante.

La ponderación del proceso es del 100% distribuida de la siguiente manera:

Antecedentes laborales 15%

Entrevista 25%

Realización de prueba psicométrica 60% (ver anexo 5)

- **Antecedentes laborales**

Permitirá acotejar la información presentada por los candidatos, y tomando en cuenta las actuaciones en ámbito laboral y personal, con una ponderación del 15%.

Los aspectos que se deberán tener en cuenta para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales son: concordar datos de los puestos desempeñados, desempeño y fortalezas en las que sobresalía.

- **Entrevista**

Se preparará una entrevista estructurada en la cual complementará la información que se obtendrá mediante el estudio y análisis de las hojas de vida acompañada de las referencias laborales y personales teniendo una ponderación del 25%.

- **Prueba de conocimiento para la selección del personal**

Permitirá medir de manera precisa a los candidatos, según el perfil del puesto al que aplica.

Valoración: A la prueba psicométrica se le asigna el 60%

Preparación de pruebas: El encargado del talento humano y el jefe del departamento que requiere del nuevo recurso serán los encargados de preparar la prueba psicométrica según los puestos que se requiere ocupar con la finalidad de valorar el potencial y capacidad del aspirante.

Programación de las pruebas: Para determinar el día y hora será el encargado del talento humano.

Resultados de pruebas: a través del respectivo puntaje del aspirante se seleccionara el candidato idóneo.

- Informe de selección del personal

El responsable de este proceso, dará a conocer el informe de los resultados obtenidos de la prueba realizada a los candidatos, seleccionando aquel que haya obtenido un porcentaje mayor o igual al 60%.

c) Contratación

Consiste en formalizar la relación de trabajo bajo el cumplimiento de las leyes de la república de el salvador entre el nuevo colaborador y General de cobros S.A de C. V. El contenido del contrato contemplara las partes involucradas y deberá incluir el objetivo del servicio contratado; el plazo, las funciones, la remuneración, la fecha de pago de su salario, la forma de pago y las prohibiciones y las firmas respectivas de la directiva y el trabajador. El documento ya firmado pasara a formar parte del expediente y de la planilla de los empleados de la entidad. **(Ver anexo N°9)**

i) Proceso de contratación de personal

- Se notificará por correo electrónico la fecha de contratación y duración del contrato al nuevo colaborador.
- Informar al nuevo empleado las condiciones del contrato.
- Serán firmados tres ejemplares del contrato de trabajo por cada una de sus partes, según el artículo 18 del Código de Trabajo. Cada parte dispondrá de un ejemplar y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General del Ministerio de Trabajo y Previsión Social durante los ocho días siguientes al de su celebración.

d) Inducción

Luego de contratar al nuevo colaborador, se procede a la capacitación y orientación mediante la provisión de información sobre el funcionamiento y organización de la compañía para que tenga éxito en el puesto de trabajo a ocupar.

A través de este proceso el nuevo colaborador se identifica con la filosofía empresarial, estructura organizacional, las políticas, funciones y las diversas actividades que se realizan dentro de la empresa.

El encargado del talento humano proporcionará la información sobre las generalidades de la entidad y el jefe inmediato dará la inducción del puesto a desempeñar. Y se brindará las capacitaciones referentes a las actividades que ejecutaran en donde se perfeccionara las habilidades y funciones, permitiendo desarrollarse profesional y personalmente.

i) Objetivos de la inducción

- Orientar al nuevo personal sobre las funciones que desempeñará.
- Agilizar el proceso de adaptación e integración del personal en todas las áreas.
- Integrar a los nuevos empleados a la empresa, a conocerse y apoyarlos para tener un comienzo productivo.
- Transmitir a los empleados sobre los nuevos planes, políticas y cambios que ocurra en la compañía.

2. ORGANIZAR A LA PERSONAS

Diseñar las actividades de los nuevos miembros de la empresa por medio de los perfiles de puesto que desarrollarán y la evaluación de su desempeño.

a) Diseño de puestos

Especifica el contenido de las herramientas de trabajo y las relaciones con los demás puestos.

Cada área exige ciertas competencias y habilidades del colaborador para que realice su trabajo, esas competencias varían conforme al nivel jerárquico

Se debe tener una visión clara de los requerimientos del cargo vacante, para iniciar los procesos de reclutamiento y selección del nuevo personal. **(Ver anexo N°4)**

i) Objetivo del diseño de puestos

- Revisar que los cambios en cada área de trabajo sean planeadas y coordinadas para asegurar una mayor productividad.
- Abastecer y desarrollar el personal idóneo para el área de trabajo.
- Organizar los deberes y tareas de cada puesto de trabajo.

b) Evaluación del desempeño

Una correcta evaluación del desempeño laboral permitirá a General de Cobros S.A de C.V tener herramientas para contar con personal calificado ya que, a partir de este tipo de control, el encargado de elaborar la evaluación podrá identificar las

deficiencias que poseen los trabajadores, además permitirá identificar las fortalezas, talentos y debilidades que cada uno posee. **(Ver anexo N°7)**

- i) **Objetivos de la evaluación del desempeño**
 - Mejorar el rendimiento del empleado.
 - Detectar posibles errores.
 - Apoyar la investigación de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados
 - Conciliar a los jefes sobre su responsabilidad de conducir y administrar los recursos asignados.
 - Comprobar la eficiencia y determinar la efectividad del proceso de selección del personal
 - Conocer el potencial humano dentro de la empresa.

c) Características del encargado de realizar la evaluación.

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado. La apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

i) Llenado de hoja de evaluación

- Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
- Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.

- Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera: Encierre en un círculo la alternativa que desea anular; a continuación marque la nueva alternativa seleccionada.
- Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

ii) Revisión de calificaciones

- El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.
- Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo.

iii) Comunicación a empleados y envío de calificaciones al departamento administrativo

- La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
- Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
- Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al encargado del talento humano para los efectos consiguientes.

3. DESARROLLAR A LAS PERSONAS

A través de capacitaciones se logra el incremento y desarrollo profesional del personal.

a) Plan de capacitación

Un personal motivado y trabajando en equipo, es el reflejo de un plan de capacitación para desarrollar las diferentes actividades y lograr y dar seguimientos a los objetivos organizacionales.

i) Introducción

El presente Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye una herramienta que ayuda a determinar los elementos esenciales de formación de los colaboradores de la organización.

Se tomará en cuenta para buscar un mejoramiento de los procesos de la empresa, considerando aspectos como la motivación del personal para que dichos empleados puedan desarrollar sus funciones específicas de manera eficiente y eficaz, de la misma manera, se les capacitará de forma anticipada sobre aquellos aspectos considerados como mala praxis en el desarrollo de sus funciones y, además, sobre aquellos aspectos que ayuden al adecuado desarrollo de dichas funciones.

En este plan se especifica la actividad económica de la empresa, su justificación, los fines que persigue, objetivos, metas, estrategias que desarrolla, los tipos de capacitación, las acciones a desarrollar y los recursos que se esperan implementar.

ii) Objetivos

- **General.**

Elaborar un plan que ayude a modificar las actitudes de los empleados para contribuir a crear un excelente clima de trabajo, incrementar la motivación para desarrollar de manera eficaz y eficiente las actividades operativas de la entidad para tomar acciones de gestión que ayude a la empresa en su mejoramiento y competitividad.

- **Específicos.**

Identificar elementos motivadores que ayuden a mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que vayan en relación con los puestos de trabajo específicos.

Brindar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su forma de organización, funcionamiento, normas y políticas que dicha entidad lleva a cabo.

iii) Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos

El método a seleccionarse para impartir las capacitaciones deberá ser de acuerdo a los temas que contribuyan a mejorar los procesos administrativos y operativos para proporcionar herramientas enfocadas en el mejoramiento, desarrollo y continuo crecimiento laboral. Las capacitaciones impartidas a los trabajadores de la empresa

GRUPO GENERAL DE COBROS S.A. de C.V. se desarrollarán de acuerdo a los recursos económicos, materiales, humanos y financieros que la empresa tenga a su disposición. Teniendo en cuenta lo antes planteado, se propone el método de Capacitación para el Desarrollo de los Profesional de los Empleados ya que las actividades se asemejarán a la capacitación preventiva, es decir, se tomaran con anticipación todos aquellos aspectos considerados como erróneos para cada puesto de trabajo específico con el fin de que exista una minoría de errores en los procesos administrativos y operativos, así mismo, todos aquellos aspectos que ayuden a alcanzar la eficiencia y eficacia de dichos procesos. Dentro de este plan de capacitación se orientará a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

iv) Contenido del plan

Cuadro N° 8: Capacitación de administración

Área de destino:	Administración.
Nombre del Curso:	Microsoft Excel nivel inicial-medio.
Descripción del curso: Capacitación especialmente dirigida al personal que desea desarrollarse utilizando herramientas virtuales para aplicar su uso al desarrollo de sus operaciones encomendadas para alcanzar una mayor productividad.	Dirigido a: Personal del área administrativa que no posee una base sólida sobre el uso de Excel.
Objetivos de la capacitación: Conocer el entorno gráfico, herramientas y las generalidades más importantes de Microsoft Excel para posteriormente aplicar dichos conocimientos y uso de fórmulas en formatos básicos con todos los elementos profesionales requeridos.	Costo del Curso: curso 75% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido del Curso: <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a Microsoft Excel. • Configuración de la ventana de aplicación. • Mecanismos de importación y exportación de ficheros. • Utilización de rangos y vinculación de ficheros. 	Desarrollo del curso: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha anual. • Viernes y sábado de 5:00pm a 8:00pm. • La duración del curso será de 24 horas.
Facilitador: Formadores e Instructores de INSAFORP	Lugar: Determinado por INSAFORP

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N° 9: Capacitación Previsión de riesgos laborales

Área de Destino:	Todas las áreas de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A de C.V.
Nombre del Curso:	Previsión de riesgos laborales.
Descripción del curso:	Dirigido a:
Brindar información necesaria sobre cómo actuar de manera preventiva ante sucesos que se relacionen o no con las operaciones de la empresa, sucesos que estén ligados a los comportamientos de los trabajadores y que ayuden a crear evaluaciones elementales de riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo. • Departamento de finanzas. • Departamento de auditoría • Departamento de Asesoría.
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. • Fomentar dentro de los trabajadores el interés y cooperación en una acción preventiva que involucre el trabajo en equipo. • Actuar en caso de emergencia y brindar conocimientos esenciales sobre primeros auxilios. 	Costo del Curso: curso 75% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido del Curso: <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos sobre seguridad y salud. • Riesgos generales y su prevención. • Riesgos específicos y su prevención. • Primeros auxilios. 	Desarrollo del curso: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha anual. • Sábado de 8:00am a 12:00pm. • La duración del curso será de 60 horas.
Facilitador: Formadores e Instructores de INSAFORP	Lugar: Instalaciones de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A. de C.V.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°10: La Administración Efectiva del Tiempo

Área de Destino:	Todas las áreas de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A de C.V.
Nombre del Curso:	La Administración Efectiva del Tiempo
Descripción del curso: Brindar información sobre el uso adecuado del tiempo y como utilizarlo eficazmente.	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> • Jefes, Supervisores, Encargados y personal operativo de todas las áreas de la empresa
Objetivos de la capacitación: Dar a conocer a los empleados que situaciones, hábitos o costumbres hacen que su trabajo no sea productivo para la organización y la consecuencia que trae para el cumplimiento de metas.	Costo del Curso: curso 75% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido del Curso: <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. 	Desarrollo del curso: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha anual. • Sábado de 8:00am a 12:00pm. • La duración del curso será de 12 horas.
Facilitador: Formadores e Instructores de INSAFORP	Lugar: Instalaciones de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A. de C.V.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°11: Capacitación de Gestión de Recursos Humanos.

Área de Destino:	Todas las áreas de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A de C.V.
Nombre del Curso:	Gestión de Recursos Humanos.
Descripción del curso: Brindar herramientas de selección del personal que ayuden a identificar a aquellos sujetos que cumplan con el perfil que la organización busca para cubrir todos sus puestos específicos y así poder alcanzar sus metas y Objetivos planeados, además, desarrollar de manera eficaz y eficiente todos sus procesos administrativos	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Recursos Humanos.
Objetivos de la capacitación: Dotar de aspectos de gestión del desempeño laboral y ámbito laboral desde el proceso de selección del personal que vayan en concordancia con el perfil que la entidad busca para su buen funcionamiento.	Costo del Curso: curso 75% financiado por INSAFORP para empresa.
Contenido del Curso: <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. • Técnicas de negociación. • Nominas mensuales, diarias e incapacidad temporal 	Desarrollo del curso: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha anual. • Sábado de 8:00am a 12:00pm. • La duración del curso será de 72 horas.
Facilitador: Formadores e Instructores de INSAFORP	Lugar: Instalaciones de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A. de C.V.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°12: Capacitación de Gestión de Cobros.

Área de Destino:	Área de Cobros
Nombre del Curso:	Gestión de Cobros.
Descripción del curso: Brindar las herramientas necesarias para lograr una buena gestión de recuperación de cuentas por cobrar y su debido manejo, para que los empleados de dicha área tengan un desenvolvimiento adecuado y puedan alcanzar las metas propuestas.	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal ejecutivo de cobros, supervisores y jefes.
Objetivos de la capacitación:	Costo del Curso: curso 75% financiado
Dotar de aspectos de gestión de cobranza, brindar Asesoría para el manejo eficiente de las carteras que supone incobrabilidad y mora.	por INSAFORP para empresa.
Contenido del Curso: <ul style="list-style-type: none"> • Hacer un proceso que permita organizar y realizar la cobranza de en forma predecible, medible y controlable. • Estandarizar procesos de gestión sobre la cartera de cobranza, a fin de poder organizarlos y medirlos. • Coordinar acciones y responsabilidades de la gestión de la cartera de cobranza. • Organizar el proceso de cobranza en etapas de gestión. • Asesorías técnicas sobre cómo actuar ante carteras de crédito con mora. • Definir estrategias de contratación por canales digitales integrados 	Desarrollo del curso: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha anual. • Sábado de 8:00am a 12:00pm. • La duración del curso será de 72 horas.
Facilitador: Formadores e Instructores de INSAFORP	Lugar: Instalaciones de GENERAL DE COBROS S.A. de C.V.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Cuadro N°13: Capacitación para una cobranza efectiva

Área de Destino:	Área de Cobros
Nombre del Curso:	Una Cobranza Efectiva
Descripción del curso: Brindar las herramientas necesarias para lograr una buena gestión de cobranzas efectivas y su debido manejo, para que los empleados del área puedan alcanzar las metas propuestas.	Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal ejecutivo de cobros
Objetivos de la capacitación: Identificar las cualidades y fortaleza de cada asesor para el desarrollo de la productividad en la delegación de sus obligaciones y deberes.	Costo del Curso: Curso 75% financiado por INSAFORP para empresa
Contenido del Curso: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar la importancia de ganarse los bonos adicionales que se tiene por ingreso de refinanciamiento • Presentación de ubicación e indicaciones de actualizar datos, archivo de ejecutivo para el trabajo • Identificar y priorizar visitas semanales realizadas por ejecutivo 	Desarrollo del curso: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha anual. • Viernes de 3:00pm a 5:00pm • La duración del curso será de 2 horas.
Facilitador: Formadores e Instructores de INSAFORP	Lugar: Instalaciones de GRUPO GENERAL DE COBROS S.A. de C.V.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

v) Recursos

- Humanos: Los facilitadores especializados en la materia
- Materiales: lo conforma la estructura, mobiliario y equipo

vi) Presupuesto

Se estima un Presupuesto del plan de capacitación para la empresa General de Cobros S.A de C.V

Cuadro N°14: Presupuesto

Nº	CURSOS	GASTOS				
		REFRIGERIO	IMPARTIR EL CURSO	TOTAL	75% INSAFORP	25% GENERAL DE COBROS
1	Microsoft Excel nivel inicial-medio	\$40	\$120	\$160	\$120	\$40
2	Previsión de Riesgos Laborales	\$40	\$160	\$200	\$150	\$50
3	Administración Efectiva del Tiempo	\$40	\$80	\$120	\$90	\$30
4	Gestión de Recursos Humanos	\$40	\$100	\$140	\$105	\$35
5	Gestión de Cobros	\$40	\$40	\$80	\$60	\$20
6	Una cobranza Efectiva	\$40	\$60	\$100	\$75	\$25
	TOTAL	\$240	\$610	\$850	\$600	\$200

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación. (Valores estimados)

4. DIRECCIÓN A LAS PERSONAS

Es el área donde se brindará apoyo en los diferentes procesos laborales con el propósito de fortalecer las relaciones profesionales tales como:

a) Comunicación

Debe ser la base principal para un mejor desempeño, en donde se fomente el trabajo en equipo, y de esta manera se optimizaría el desempeño.

Entre los elementos que mantendrán informados a los trabajadores se encuentran:

i) Correo electrónico

Medio por el cual se mantienen informados de manera general, fomentando una relación entre jefe- Empleados para tratar puntos de reuniones, horarios de trabajo, horarios de almuerzo en general y cualquier notificación dirigida a los jefes para informarles a sus empleados.

ii) Presentación de reportes

Un documento por el cual el empleado mantendrá informado al gerente de las estrategias, las cargas de trabajo laboral que se les asignen a los ejecutivos cada mes, esto servirá como mejora en las actividades a realizar.

- Memorándum (**Ver anexo N°11**)

Medio por el cual se mantiene informado acerca de las funciones mensuales a tratar que va dirigido por el gerente a los supervisores para que se expongan a los trabajadores las funciones de cada mes.

- Aviso

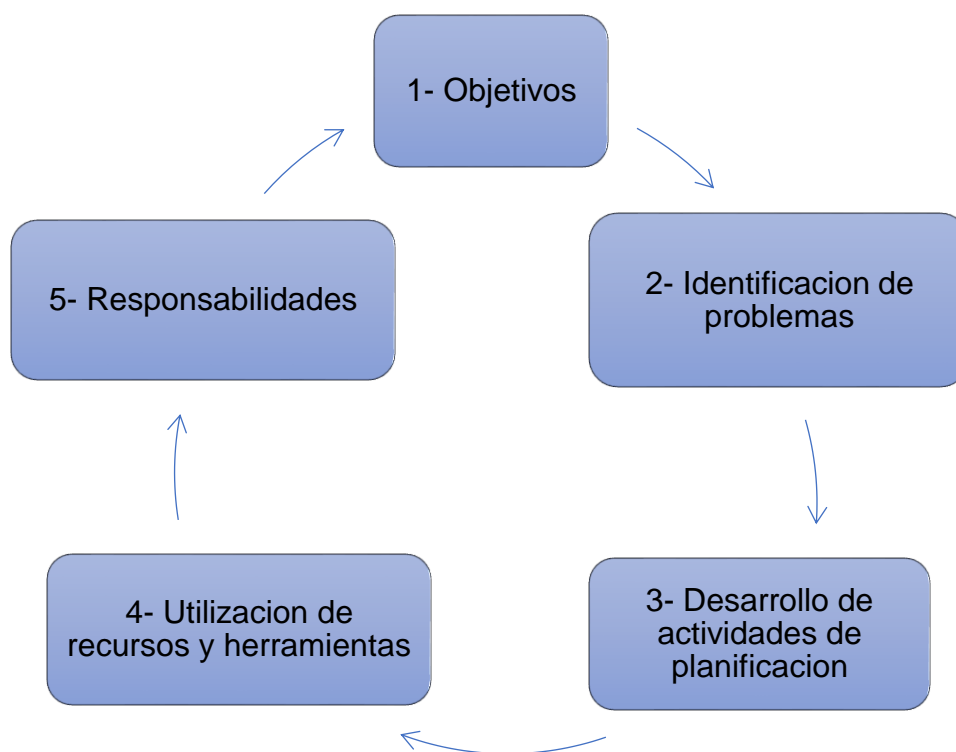
Es una forma de comunicación tradicional más común, con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en áreas de contribuir al fomento de acontecimientos afines a la comunicación; se coloca en los periódicos murales de cada mes, por ejemplo: día de la madre, día del padre, día del trabajador, día de la independencia y asuetos.

- Reuniones

Se requiere reuniones de 2 a 3 veces por semana, en donde se reúne todo el personal de la empresa, esto es con el objetivo de dar a conocer las situaciones o experiencias en relación a las tareas asignadas.

Como retroalimentación se considerará de forma libre, sus opiniones, observaciones diarias con el fin de conseguir objetivos concretos. Dicho de otra manera, se tratará de un método habitual de trabajo de conocimientos y técnicas para dar solución a numerosos problemas que se den en el camino para mejorar el desempeño de los empleados Por lo que se propone un esquema de los puntos que se tomaran en cuenta para considerar en las reuniones.

Figura N° 9: Reuniones de trabajo.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

iii) Eventos, convivios

Esto con el fin de mantener un clima laboral estable en donde se perciba la confianza expresada en la interrelación con los jefes-empleados, es aceptable llevar convivios para una mejor comunicación dentro de la empresa lo cual se permitirá conocer con facilidad al personal que se encuentra laborando.

Contribuye a buscar una solución a ciertas conductas que se presentan entre los trabajadores dentro de la empresa con el fin de generar un buen clima laboral.

b) Toma de decisiones

La toma de decisiones de manera efectiva contribuirá a la empresa General del Cobros SA de CV a obtener mejores resultados que beneficien la productividad en todos los empleados.

Para elegir una alternativa es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las opciones entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Es importante ya que se podrá distinguir de muchas situaciones que presente la organización, se propone las diferentes alternativas para llevar a cabo en la toma de decisiones y alcanzar los objetivos que la organización desea lograr.

i) Proceso para la toma de decisiones

A través de la toma de decisiones en la organización se determina una situación, se analizan las posibles alternativas para solucionarlo para después observar si el objetivo deseado se ha conseguido o no.

- **Identificar el Problema**

Se debe de establecer su causa inicial, ya sea de menor o mayor grado ya que independientemente que tan grande sea el conflicto generará inconvenientes en la entidad.

- **Analizar la situación**

Una vez identificado señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionarlo. Cada individuo es responsable de tomar decisiones.

- **La Asignación a las ponderaciones a los criterios**

Priorizar de forma correcta los principios seleccionados en la etapa anterior, ya que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final.

- **El desarrollo de los dilemas**

Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el conflicto con éxito.

- **Elegir la solución al problema**

Se deben seleccionar aquellas alternativas que sean más rápidas y viables lo cual generen beneficios a la empresa y una solución.

- **La implantación**

Una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, Lo primero que hay que hacer para elegir una alternativa es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de llevar a cabo una iniciativa participan en el proceso. Se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.

- **Evaluar los Resultados**

Es la verificación de la alternativa seleccionada brindando los rendimientos esperados. Por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la solución adoptada y comprobar si se ha corregido.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación consiste en describir cómo se ejecutará la propuesta, detallando aspectos claves como los recursos a utilizar para su desarrollo que mejoraran el desempeño de los empleados en la empresa.

1. Estrategia

Para que los trabajadores acepten el plan de implementación se debe de tener una charla en la cual se presenten los objetivos que se tienen y las metas que se quieren llegar a lograr de esta forma no sentirán que se les impone algo que es desconocido.

De esta manera se les puede fomentar que se tendrá un período de experimentación en el que si se desarrolla sin ningún inconveniente se optará por darle seguimiento.

2. Actividades

A continuación, se presentan una serie de actividades que se realizara para la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano.

- **Presentación del Sistema:**

El sistema será presentado al Gerente General debido a que de él dependerá si se debe realizar alguna modificación, corrección o eliminar la propuesta realizada.

- **Correcciones:**

Esto dependerá si se realizara alguna corrección a la propuesta

- **Modificaciones:**

Se llevará a cabo si llegara a existir algún tipo de modificación. Acatando las observaciones.

- **Presentación de Correcciones o Modificaciones:**

Luego de realizar correcciones o modificaciones se deberá presentar nuevamente para que sea aprobado, para luego proceder con la presentación.

- **Presentación a los empleados de la empresa:**

Se debe presentar a los empleados para que puedan tener conocimiento de ello. De esta manera no pensarán que se les está imponiendo algo desconocido.

- **Periodo de prueba o implementación:**

Luego de ser presentado se realizará un periodo de prueba para poder ver el funcionamiento de dicho sistema.

3. Recursos

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta del Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño en los trabajadores es importante contar con los recursos humanos y materiales.

a) Recursos Humanos

Contar con los recursos humanos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano radica en que ayuda a conseguir los objetivos que se tienen establecidos.

Cuadro N° 15: Recursos Humanos

Gerente General de General de Cobros S A de C V
Empleados de la empresa
Grupo de investigación

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

b) Recursos Materiales

Contar con los recursos materiales para llevar a cabo el Sistema de Gestión de Talento Humano es un elemento importante. A continuación, se presentan los siguientes.

Cuadro N° 16: Recursos Materiales.

Instalación para dar a conocer la propuesta
Proyector
Computadora
Libretas para tomar apuntes
Bolígrafos
Refrigerio

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

4. Presupuesto estimado

Para implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano, es importante contar con el recurso monetario necesario, ya que es éste el que tiene impacto para llevar a cabo su puesta en marcha, tomando en cuenta el costo en el que incurrirá y así optimizar el desempeño de los empleados; razón por la cual se presenta una estimación de posibles gastos.

El presupuesto estimado es para los 44 empleados.

Cuadro N°17: Presupuesto

DESCRIPCIÓN	ESTIMACIÓN
Presentación de la propuesta (renta de equipo de proyección, material didáctico)	\$ 70
Implementación de la capacitación (considerando una aportación del 25% por parte del propietario de la empresa)	\$ 200
TOTAL	\$270

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

5. Cronograma

Cuadro N° 19: Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	2021-2022																RESPONSABLE	
		SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrega de la propuesta en físico y digital																		Grupo de investigación
2	Presentación de propuesta al Gerente General de General de Cobros S A de C V																		Grupo de Investigación
3	Revisión de correcciones o modificaciones, dudas, sugerencias que resulten de la propuesta.																		Grupo de Investigación
4	Revisión de la propuesta para la aprobación																		Gerente General
5	Presentación de la propuesta a los empleados de la empresa General de Cobros S A de C V																		Gerente General
6	Aprobación y facilitación de los recursos																		Gerente General
7	Seguimiento de la implementación de la propuesta																		Gerente General
8	Evaluación de la propuesta																		Gerente General

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Se presenta un esquema en cual se distribuye y organiza las actividades que se desarrollarán para llevar a cabo de la mejor manera el Sistema de Gestión del Talento Humano.

G. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Ediciones Gránicas.
2. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
3. Chiavenato, I. (2001). Administración-Teoría, proceso y práctica. (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana, S. A.
4. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
5. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. (3ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
6. Milkovich, G. y Boudreau, W. (1994). Dirección y Administración de los recursos humanos. (6ª ed.). Delaware: Addison Wesley.
7. Münch, L. (2007). Administración-Escuela, proceso administrativo, áreas funcionales, y desarrollo emprendedor. México; Pearson Educación S.A. de C.V.
8. Münch , L. (2010). Administración-Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación S.A. de C.V.
9. Jones, G y George, J. (2010). Administración Contemporánea. (6ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
10. Osear, B. (1993). Introducción a la Teoría General de Sistemas. México: Editorial Limusa, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores.
11. Robbins, Stephen P. (2004),“Comportamiento Organizacional”, 10a Edic. Pearson Educación, México.

TRABAJO GRADUACIÓN CONSULTADOS

1. Cruz German, mejía Wendy, “modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional de la fundación red de sobrevivientes y personas con discapacidad, ubicada en el municipio de san salvador” Universidad de El Salvador, 2017

LEYES

1. Constitución de la República de El Salvador

Decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

2. Código de Comercio

Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1970.

3. Código de Trabajo

Decreto legislativo N° 15, Publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de Julio de 1972

4. Ley de Impuesto sobre la Renta

Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de diciembre de 1991

5. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Decreto legislativo N° 1263, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de diciembre de 1953

6. Ley de Administración de fondos de Pensiones

Decreto legislativo N° 927, Publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, 23 de diciembre de 1996.

7. Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Decreto legislativo N° 554, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 320, 29 de Julio de 1993

8. Ley del IVA: Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios

Decreto legislativo N° 296, Publicado en el diario Oficial: 143, tomo: 316, 31 de julio de 1992.

SITIOS WEB

1. Blog. Definición Talento humano recuperado de:
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talentohumano.htm>
2. Blog. Talento Humano “El mejor Activo”; Dessler, Gary (2006), recuperado de:
<http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/talento-humano-la-definicion-detalento.html>
3. Espinoza, Rodrigo. (2009). Recuperado de:
https://www.academia.edu/17604368/manual_administrativo.
4. Fernanddabm1996.blogspot, Definición de Autores, Recuperado de:
<http://fernandabm1996.blogspot.com/2017/04/definicion-de-autores.html>.
5. InteligenciaEmocionalYDesempenoLaboralEnLasInstitu-3218188%20(1).pdf
29https://es.scribd.com/doc/284356303/Factores-Que-Influyen-o-Intervienenen-Este-Desempeno-Laboral, Recuperado de: <https://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
6. julianlogar.blogspot.com, Antecedentes de la Gestión del Talento Humano, recuperado de:
<http://julianlogar.blogspot.com/p/antecedentes-de-la-gestion-de-talento.html>
7. Las funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento, recuperado de:
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/17/las-funciones-de-recursos-humanos-en-la-gestion-del-talento/>
8. Manual Administrativo Y su Clasificación Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Sistemas y Procedimientos Administrativos Autor: Rosmary Pacheco CI: 23916201 Prof. Bitzaida Pineda. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/rosmarypacheco2/manual-administrativo-y-su-clasificacin-72741264>
9. Manual Administrativo Y su Clasificación Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Sistemas y Procedimientos Administrativos Autor: Rosmary Pacheco CI: 23916201 Prof. Bitzaida Pineda. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/rosmarypacheco2/manual-administrativo-y-su-clasificacin-72741264>.

H. ANEXOS

ANEXO N°1: CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S A DE C V.

DATOS GENERALES

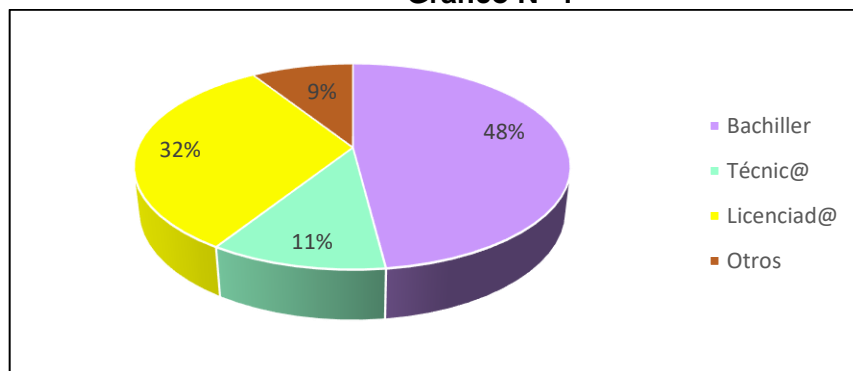
1. Nivel académico

Objetivo: Identificar el nivel académico de los empleados que conforman la empresa y si está relacionado con el cargo que desempeña.

Cuadro N° 1

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Bachiller	21	48%
Técnic@	5	11%
Licenciad@	14	32%
Otros	4	9%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 1



INTERPRETACIÓN: Los resultados nos indican que casi la mitad de los colaboradores con los que cuenta la empresa han completado la educación media es decir son bachilleres en diferentes especialidades y la otra parte son profesionales en educación superior en distintas áreas por lo tanto juega un papel importante para el desarrollo de las actividades; Esto significa que están conformado por una gama colaboradores que aportan sus conocimientos para el logro de los objetivos y metas propuestas por General de Cobros S.A DE C.V.

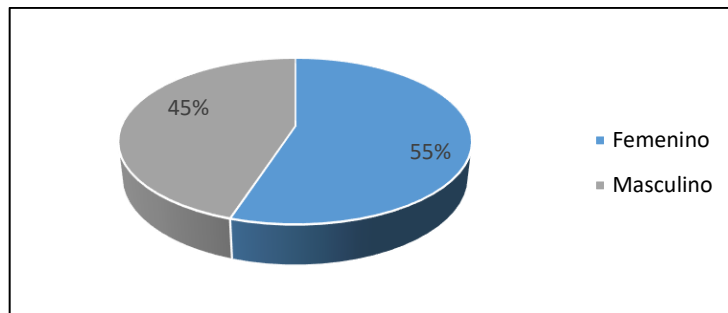
2. Género

Objetivo: Determinar la proporción de género de los empleados que laboran en la empresa.

Cuadro N° 2

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Femenino	24	55%
Masculino	20	45%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 2



INTERPRETACIÓN: Los resultados nos indican que más de la mitad del personal que labora en la empresa son del género femenino que es una mayoría significativa, no obstante, la otra parte es representada por el género masculino, se concluye que los diferentes puesto o áreas con los que cuenta General de Cobros S.A de C.V pueden ser ocupados o dirigidos por ambos géneros es decir son equitativos

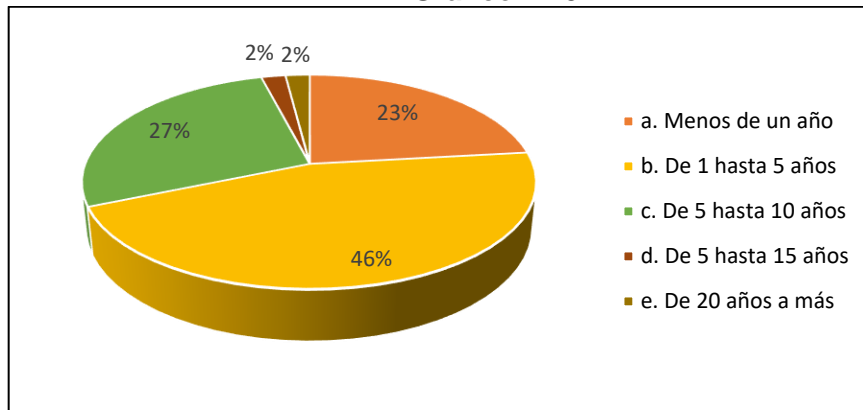
3. Tiempo de laborar en la empresa

Objetivo: Determinar la rotación de personal que ha tenido General de Cobros S.A de C.V. durante los últimos 10 años.

Cuadro N° 3

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. Menos de un año	10	23%
b. De 1 hasta 5 años	20	45%
c. De 5 hasta 10 años	12	27%
d. De 5 hasta 15 años	1	2%
e. De 20 años a más	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 3



INTERPRETACIÓN: Los resultados nos indican que General de Cobros S.A de C.V. la rotación de colaboradores es leve ya que más de la mitad tiene entre uno a diez años de laborar en dicha empresa y esto se debe a la asignación de las actividades correctas a desempeñar que permite que logren adaptarse al puesto de trabajo y demuestren las capacidades para la obtención de los objetivos en común de la entidad.

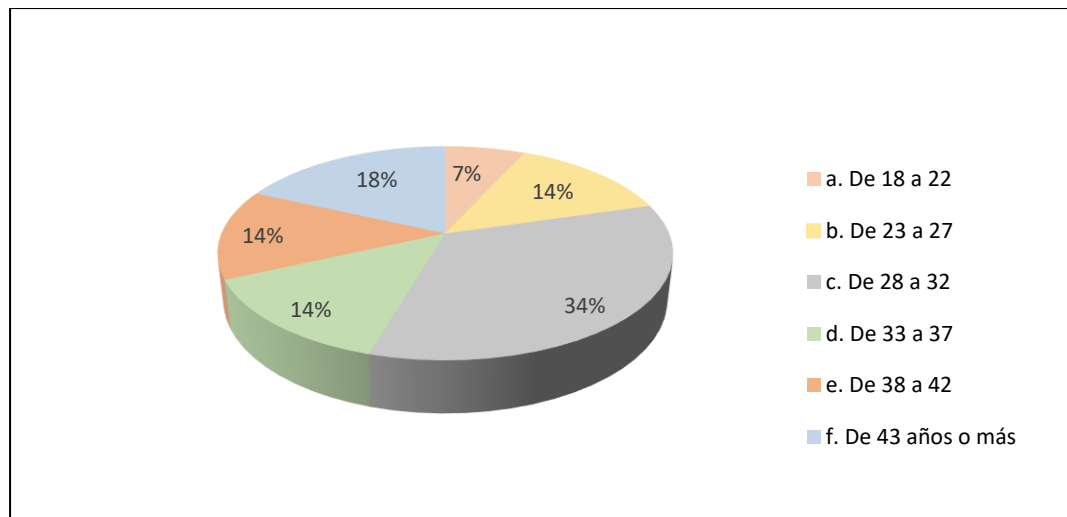
4. Escala de edades

Objetivo: Conocer el rango de edades de los trabajadores contratados

Cuadro N° 4

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. De 18 a 22	3	7%
b. De 23 a 27	6	14%
c. De 28 a 32	15	34%
d. De 33 a 37	6	14%
e. De 38 a 42	6	14%
f. De 43 años o más	8	18%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 4



INTERPRETACIÓN: Las edades que predominan entre los empleados esta de 28 a 32 años con el 34% por otro lado con el 18% nos refleja personal mayor de 43 años , estos nos indica las diferentes estrategias que se podrían implementar y que sean acopladas a los diferentes rangos de edades es decir jóvenes y adultos.

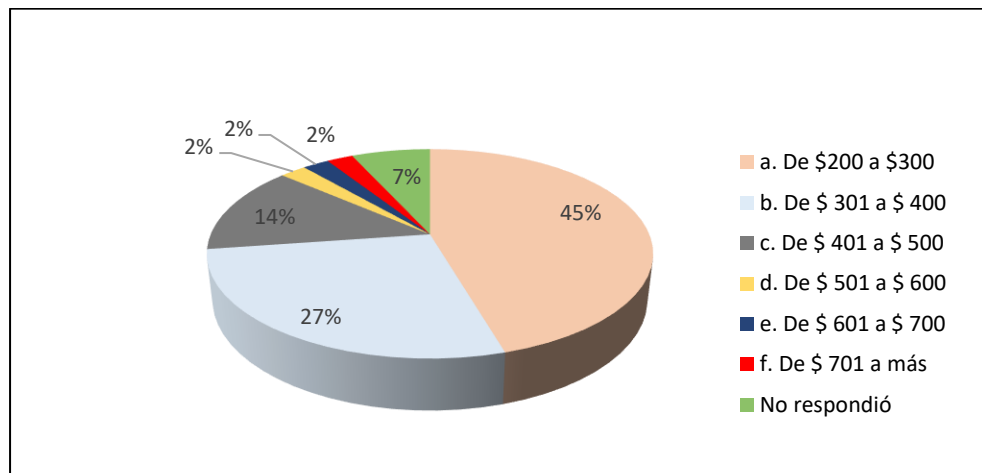
5. Escala Salarial donde se ubica

Objetivo: Identificar los rangos de salarios de cada colaborador dependiendo de su cargo desempeñado y si tiene incidencia en su producción.

Cuadro N° 5

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. De \$200 a \$300	20	45%
b. De \$ 301 a \$ 400	12	27%
c. De \$ 401 a \$ 500	6	14%
d. De \$ 501 a \$ 600	1	2%
e. De \$ 601 a \$ 700	1	2%
f. De \$ 701 a más	1	2%
No respondió	3	7%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 5



INTERPRETACIÓN: Del total de entrevistado el 45% devengan un salario entre \$ 200.00 y \$ 300.00 y el 27% con el rango de ingreso de \$ 301.00 a más de \$ 400.00 y el 14% devenga un rango de \$401.00 a \$ 500.00. El salario devengado depende según el nivel jerárquico; y las actividades que desempeña.

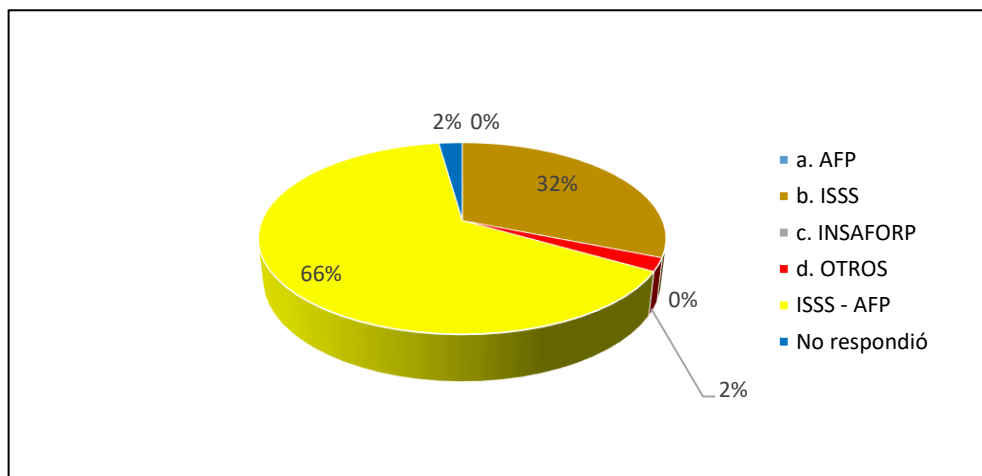
6. ¿Qué tipo de prestaciones de ley, reciben?

Objetivo: Identificar si el personal goza de los beneficios de las prestaciones.

Cuadro N° 6

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. AFP	0	0%
b. ISSS	14	32%
c. INSAFORP	0	0%
d. OTROS	1	2%
ISSS – AFP	29	66%
No respondió	1	2%
TOTAL	44	102%

Gráfico N° 6



INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados nos indica que el 66% cotiza tanto ISSS- AFP, pero un 32% nos indica que solo cotiza ISSS, cabe mencionar que un 2% recibe otro tipo de prestaciones y a la vez cotiza ISSS otro 2% se abstuvieron en responder. Esto nos indica que General de Cobros S.A de C.V cumple con lo establecido en el código de trabajo.

II DATOS ESPECIFICOS

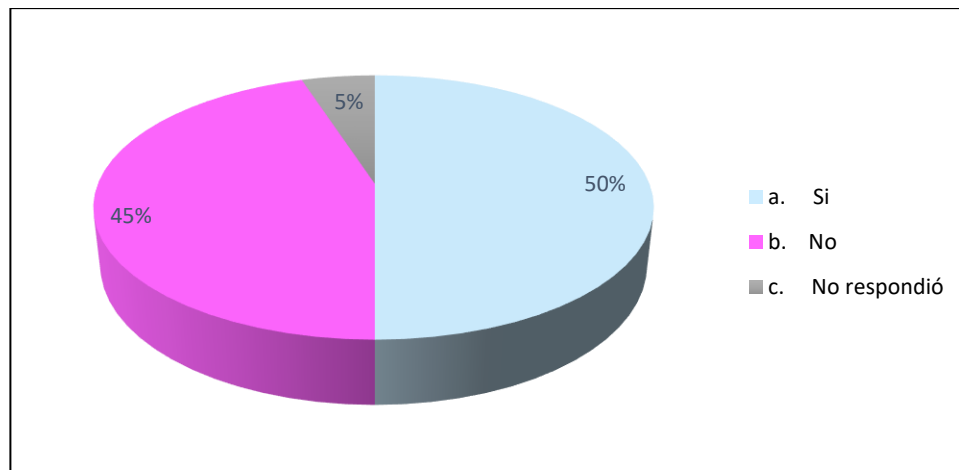
7. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le realizo algún tipo de prueba?

Objetivo: Identificar si al nuevo personal se le realizan pruebas para el ingreso a la empresa.

Cuadro N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	22	50%
b. No	20	45%
c. No respondió	2	5%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 7



INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestado el 50% manifiesta que paso por una serie de prueba para el ingreso a la empresa, el 45% indica lo contrario que no se le realizo ningún tipo de prueba, lo cual nos demuestra que es necesario implementar nuevas técnicas de reclutamiento y selección para la selección del personal idóneo al puesto vacante.

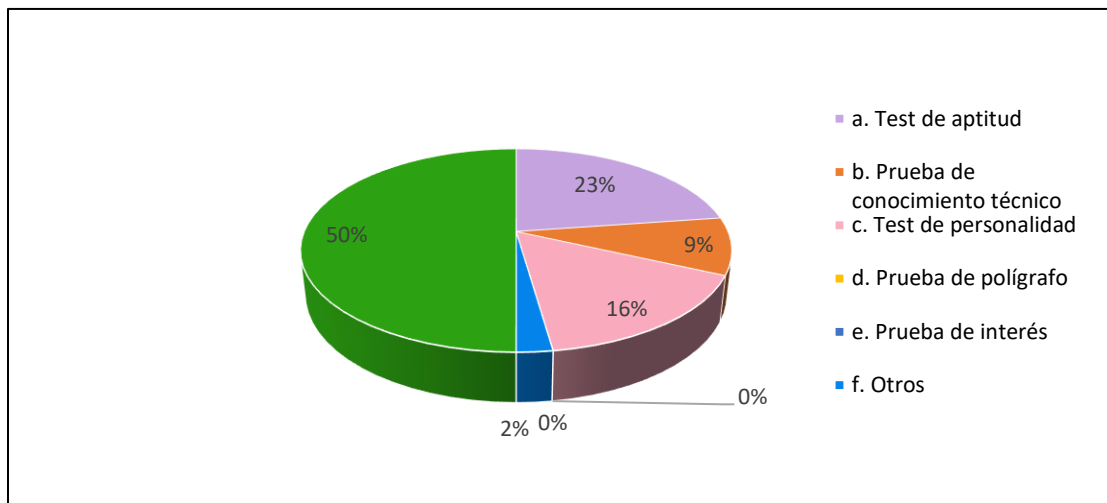
8. ¿Qué tipo de prueba le realizaron para el ingreso a la empresa?

Objetivo: Conocer los tipos de prueba que realiza la empresa para la contratación del nuevo personal.

Cuadro N° 8

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. Test de aptitud	10	23%
b. Prueba de conocimiento técnico	4	9%
c. Test de personalidad	7	16%
d. Prueba de polígrafo	0	0%
e. Prueba de interés	0	0%
f. Otros	1	2%
No respondió	22	50%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 8



INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 23% manifestó que fue reclutado mediante test de aptitud, lo que permite determinar que la mayoría de empleados tanto nuevos como antiguos han sido reclutados de igual forma, el 50% de los encuestados se abstuvieron a responder la pregunta.

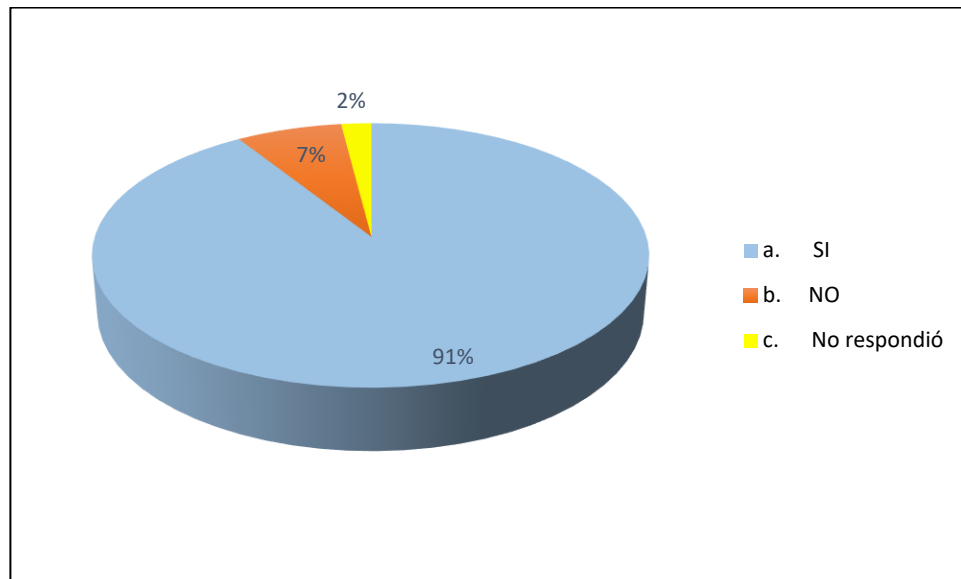
9. Al ingreso de la empresa ¿recibió algún tipo de capacitación o inducción con respecto al cargo que desempeñaría?

Objetivo: Identificar si al nuevo personal se le brinda la inducción pertinente del puesto de trabajo que desempeñara.

Cuadro N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. SI	40	91%
b. NO	3	7%
c. No respondió	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 9



INTERPRETACIÓN: Los datos indican que el 91% del total de empleados encuestados mencionó que recibió capacitación o inducción, es decir se les brindaron herramientas básicas para el buen desempeño de las obligaciones asignadas.

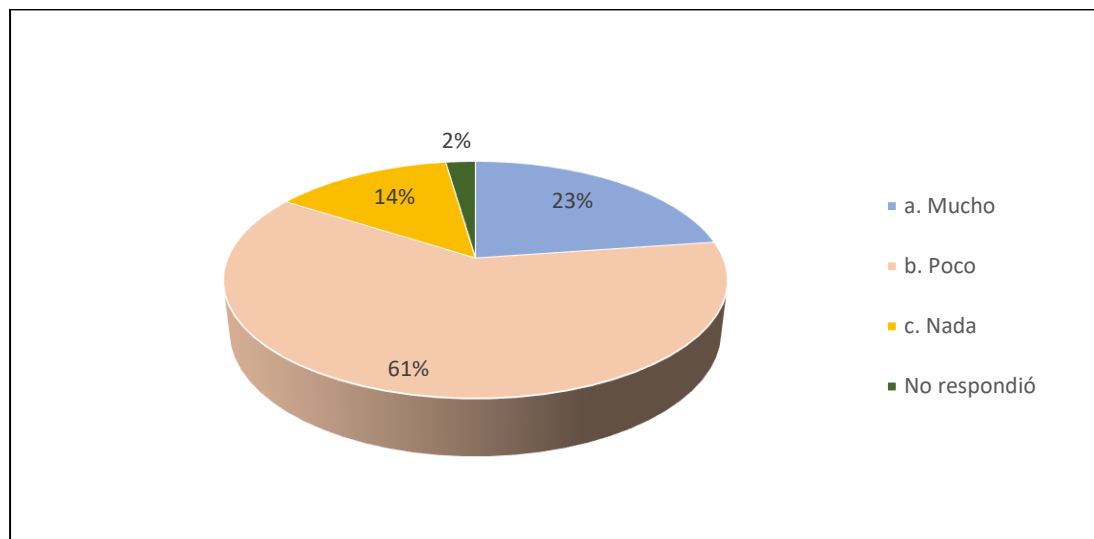
10. ¿Conoce usted el proceso de reclutamiento dentro de la empresa que labora?

Objetivo: Identificar si al momento del ingreso aparte de darle la inducción y brindar los manuales administrativos, se le explico la filosofía empresarial

Cuadro N° 10

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. Mucho	10	23%
b. Poco	27	61%
c. Nada	6	14%
No respondió	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 10



INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 61% manifestó que conoce poco sobre los procesos de reclutamiento dentro de la empresa, por lo contrario, el 23% tiene mucho conocimiento; esto se debe a los niveles jerárquicos que limita que no todo el colaborador tenga acceso a los procesos de reclutamiento.

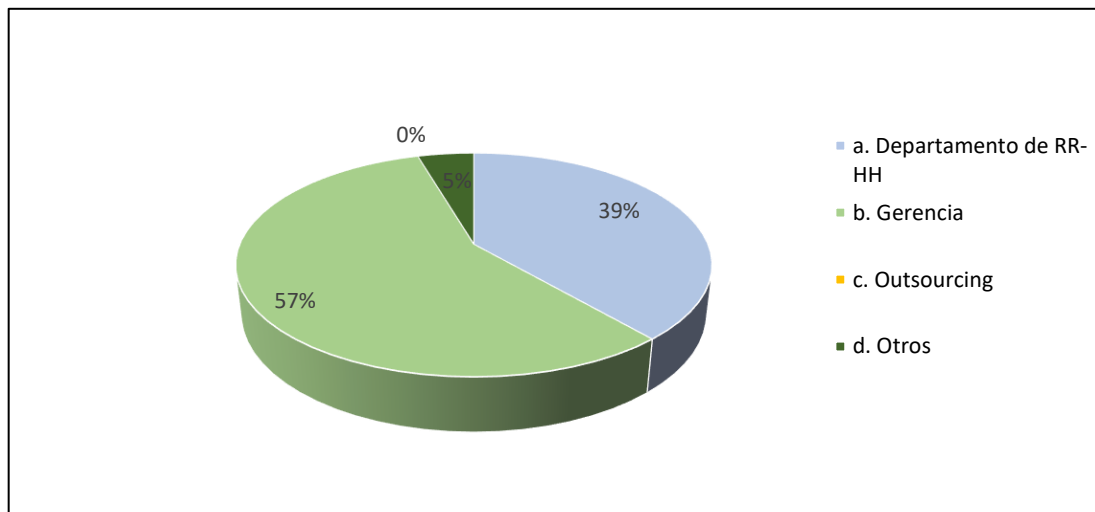
11. ¿Conoce quien o quienes se encarga del proceso de reclutamiento del personal dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer quién o qué departamento se encarga del proceso de reclutamiento dentro de la empresa

Cuadro N° 11

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
a. Departamento de RR-HH	17	39%
b. Gerencia	25	57%
c. Outsourcing	0	0%
d. Otros	2	5%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 11



INTERPRETACIÓN: El 57% de los empleados encuestados manifestaron que quien lleva a cabo el proceso de reclutamiento en General de Cobros S.A de C.V. Gerencia el cual se encarga del proceso de seleccionar e integrar a cada uno de los nuevos colaboradores en las diferentes áreas que conforman la empresa.

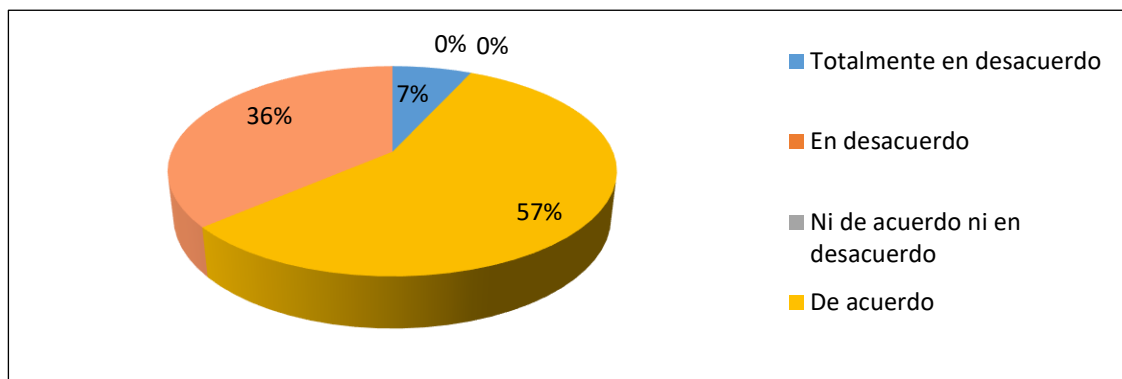
12. ¿Considera que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar que tan necesario es llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño dentro de la empresa.

Cuadro N° 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Totalmente en desacuerdo	3	7%
b. En desacuerdo	0	0%
c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
d. De acuerdo	25	57%
e. Totalmente de acuerdo	16	36%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 12



INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que del total de los empleados encuestados, la mayor parte está de acuerdo que es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y capacitación dentro de la empresa; Lo cual representan el 57%, mientras que el 7% está totalmente en desacuerdo.

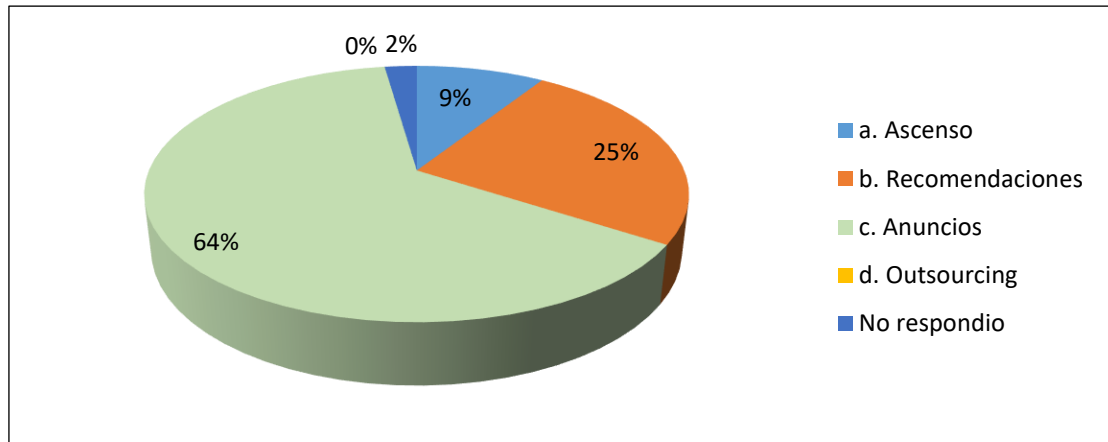
13. ¿Qué tipo de procedimiento se utilizó para reclutarle?

Objetivo: Conocer el medio se dio a conocer la oferta laboral.

Cuadro N° 13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Ascenso	4	9%
b. Recomendaciones	11	25%
c. Anuncios	28	64%
d. Outsourcing	0	0%
No respondió	1	2%
TOTAL	44	100%

GRÁFICO N° 13



INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 64% manifestó que se dio cuenta de la oferta laboral a través de anuncios, y que posteriormente realizó una serie de pruebas para ser reclutado, mientras que solo un 9% fue por ascenso según el desempeño obtenido.

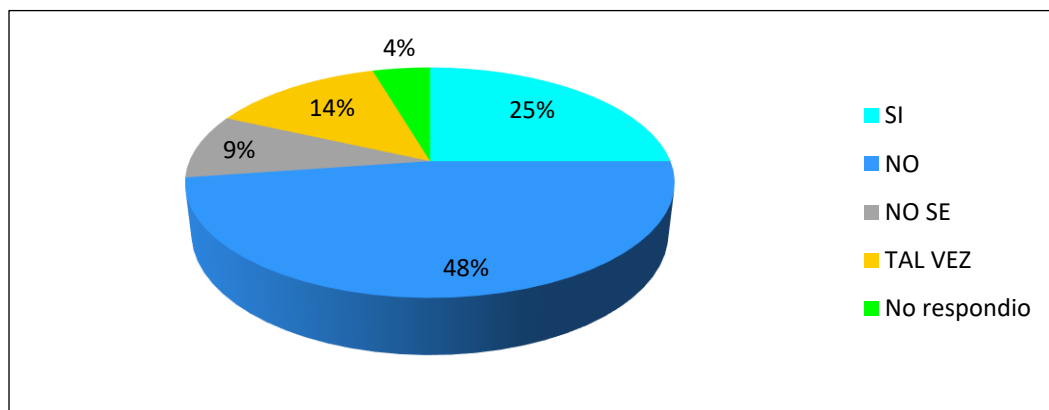
14. ¿Usted cree que la empresa adopta anualmente plan de formación y capacitación?

Objetivo: Conocer si la empresa adopta anualmente plan de formación y capacitación dentro de la empresa.

Cuadro N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	25%
NO	21	48%
NO SE	4	9%
TAL VEZ	6	14%
No respondió	2	5%
TOTAL	44	100%

Grafico N°14



INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados el 48% manifestó que la empresa no adopta un plan de capacitación, esto indica que a los colaboradores no se le está dotando de herramientas actualizadas para desempeñar bien sus actividades, mientras que un 25% manifestó que sí adoptan un plan de formación.

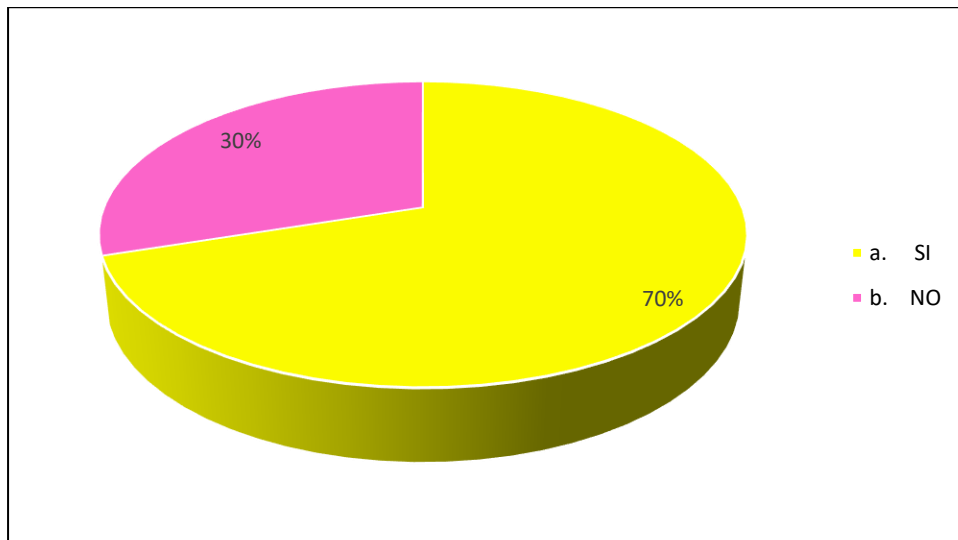
15. Cuando ingreso a trabajar en la empresa. ¿Le dieron a conocer los manuales administrativos?

Objetivo: Identificar si al momento del ingreso aparte de darle la inducción y brindar los manuales administrativos, se le explico la filosofía empresarial.

Cuadro N° 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. SI	31	70%
b. NO	13	30%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 15

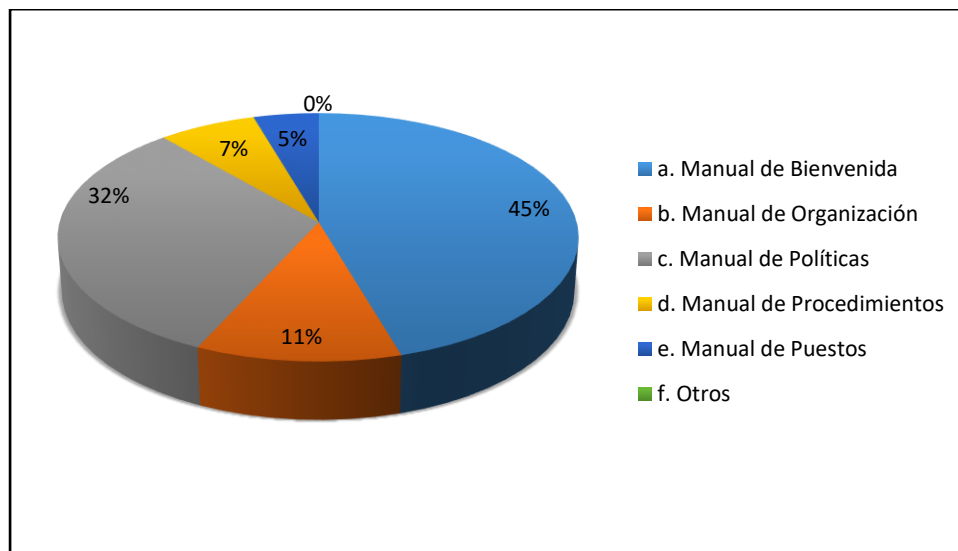


INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados, el 70% manifestó que, SI les dieron a conocer los manuales administrativos, por lo tanto, a los colaboradores se le brindaron las herramientas teóricas para desempeñar las actividades, mientras que un 30% dijeron que NO se los dieron a conocer.

Cuadro N° 15.1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Manual de Bienvenida	20	45%
b. Manual de Organización	5	11%
c. Manual de Políticas	14	32%
d. Manual de Procedimientos	3	7%
e. Manual de Puestos	2	5%
f. Otros	0	0%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 15.1



INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados que dijeron que SI les dieron a conocer los manuales administrativos tal como se muestra en el gráfico n°15, el 45 % manifestó que les dieron a conocer el Manual de Bienvenida, y un 32% el Manual de Políticas, lo contrario con respecto el manual de procedimiento con un 7% y el manual de puesto 5% y organización con 11%, nos demuestra que General de Cobros S.A. de C.V., necesita tomar medidas para dar a conocer en su totalidad todos los manuales a los diferentes colaboradores que forman parte de ellos.

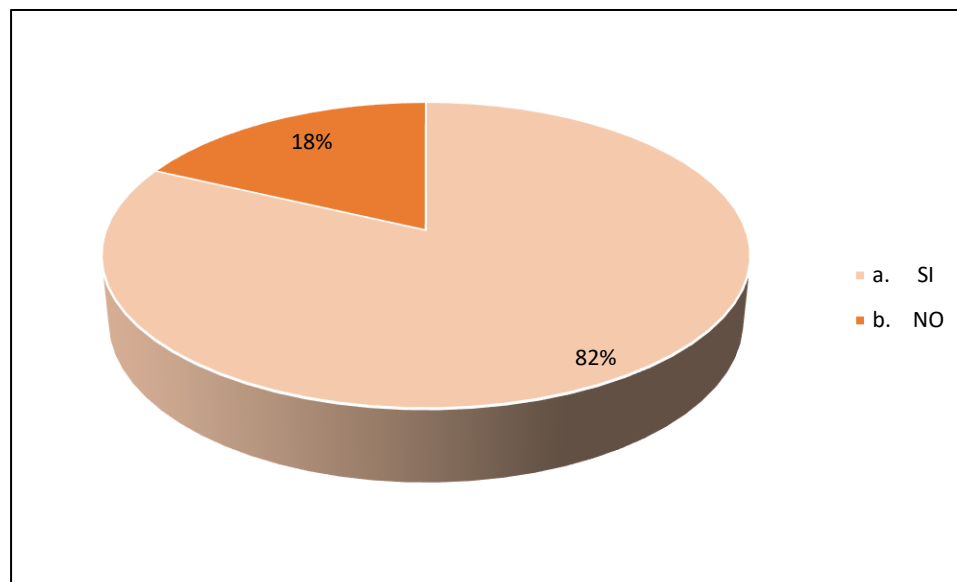
16. ¿Conoce que es Gestión del Talento Humano?

Objetivo: Identificar si el colaborador tiene claramente definido que es Gestión del Talento Humano

Cuadro N° 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	36	82%
b. No	8	18%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 16



INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 82% manifestó que SI conocen que es Gestión del Talento Humano, lo cual es muy favorable para la empresa, ya que permite generar un ambiente laboral apropiado y que a la vez fomente la productividad por medio del compromiso y la motivación, mientras que un 18% manifestó NO conocer.

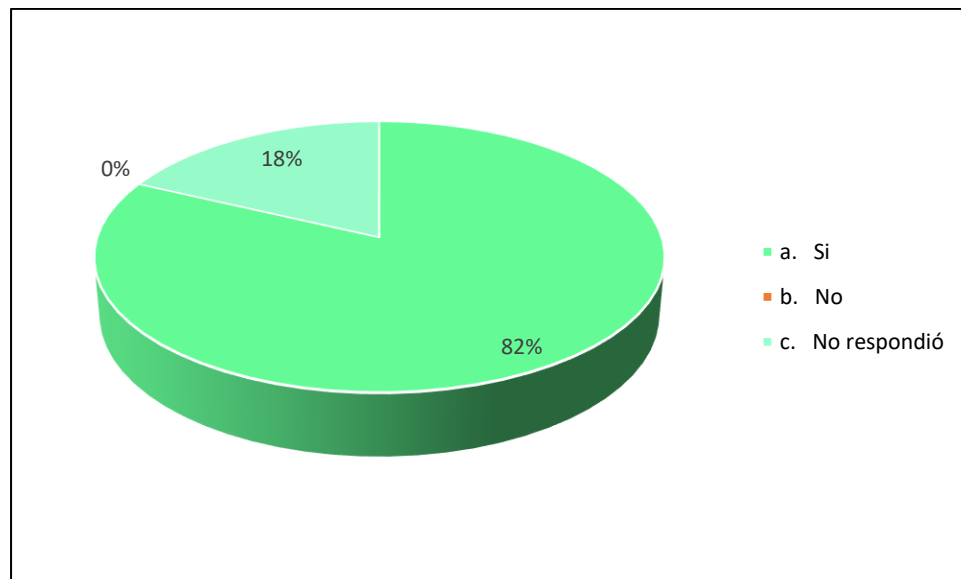
17. ¿Cree usted que la Gestión del Talento Humano es importante en la empresa?

Objetivo: Identificar que tan importante es la Gestión del Talento Humano dentro de la empresa

Cuadro N° 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	36	82%
b. No	0	0%
c. No respondió	8	18%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 17



INTERPRETACIÓN: El 82% de los empleados encuestados mencionaron que, SI es importante la gestión del talento humano en la empresa el cual podemos recalcar a la pregunta anterior lo ante mencionado, sin embargo, un 18 % no respondió a esa pregunta ya que esas 8 personas mencionaron no conocer que es Gestión del Talento Humano en la pregunta 16.

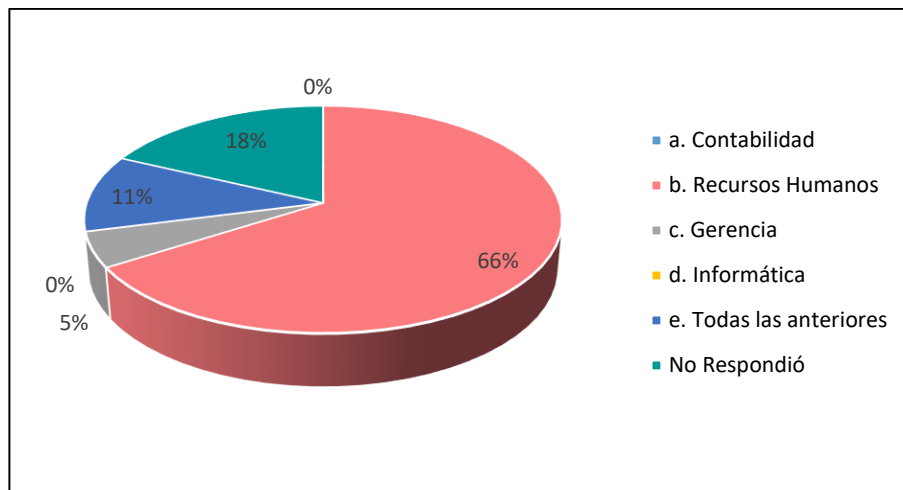
18. ¿En qué área dentro de la empresa cree usted que se maneja la Gestión del Talento Humano?

Objetivo: Conocer en qué Área de la empresa se maneja la Gestión del talento Humano

Cuadro N° 18

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Contabilidad	0	0%
b. Recursos Humanos	29	66%
c. Gerencia	2	5%
d. Informática	0	0%
e. Todas las anteriores	5	11%
No Respondió	8	18%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 18



INTERPRETACIÓN: El 66% de los encuestados mencionaron que en el área donde se maneja la Gestión del Talento Humano es en Recursos Humanos, esto demuestra que la empresa debe ampliar a las diferentes áreas el concepto de gestión del talento humano esto para obtener mejores rendimientos, sin embargo, el 18 % no respondieron que son 8 personas, ya que ellas mencionaron no conocer que es Gestión del Talento Humano en la pregunta 16.

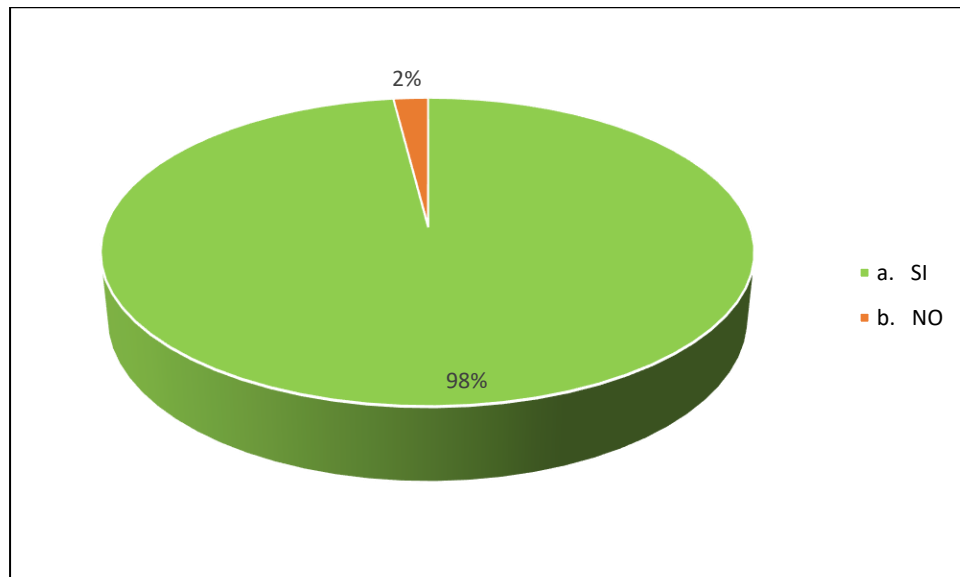
19. ¿Conoce que es Desempeño Laboral?

Objetivo: Corroborar si los empleados manejan el concepto de Desempeño Laboral

Cuadro N° 19

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. SI	43	98%
b. NO	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 19



INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que casi la totalidad de los empleados encuestados conocen que es desempeño laboral, lo cual es muy favorable para la empresa y sus colaboradores ya que ayuda al cumplimiento efectivo de los fines u objetivos.

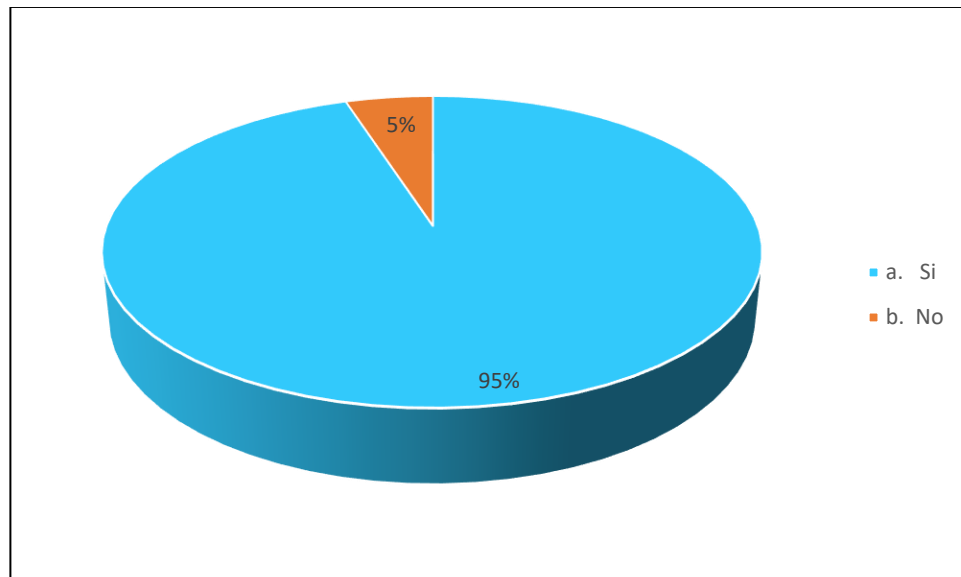
20. ¿Tiene claramente definido sus deberes y responsabilidades para desempeñarse en su cargo de trabajo?

Objetivo: Identificar si el colaborador tiene claramente definido el puesto de trabajo que desempeña.

Cuadro N° 20

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	42	95%
b. No	2	5%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 20



INTERPRETACIÓN: Del total de los encuestados el 95% manifestaron que SI tienen definidos sus deberes y responsabilidades de su respectivo cargo, de esta manera, cada persona sabe qué, cómo, con quién, dónde y cuándo hacer y alcanzar las metas deseadas. Sin embargo, solo el 5% manifestaron NO tener definidos sus deberes y responsabilidades.

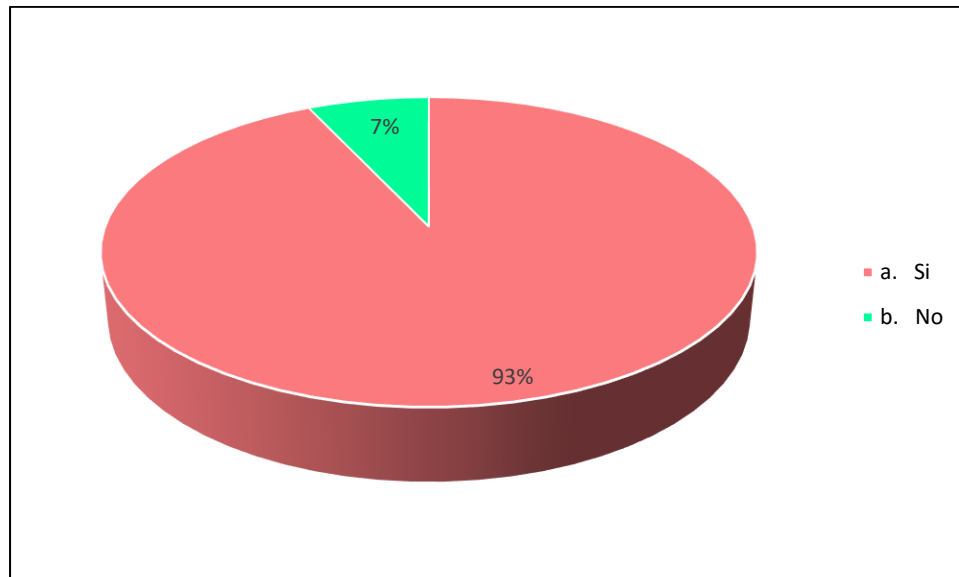
21. ¿Conoce las generalidades de la empresa?

Objetivo: Determinar si el colaborador conoce las Generalidades de la empresa.

Cuadro N° 21

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	41	93%
b. No	3	7%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 21



INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados nos indica que el 93% si conoce claramente las generalidades de General de Cobros S.A de C.V. el cual demuestra el compromiso de cada colaborador al pertenecer a dicha empresa, mientras que solo un 7% notifico NO conocerlas.

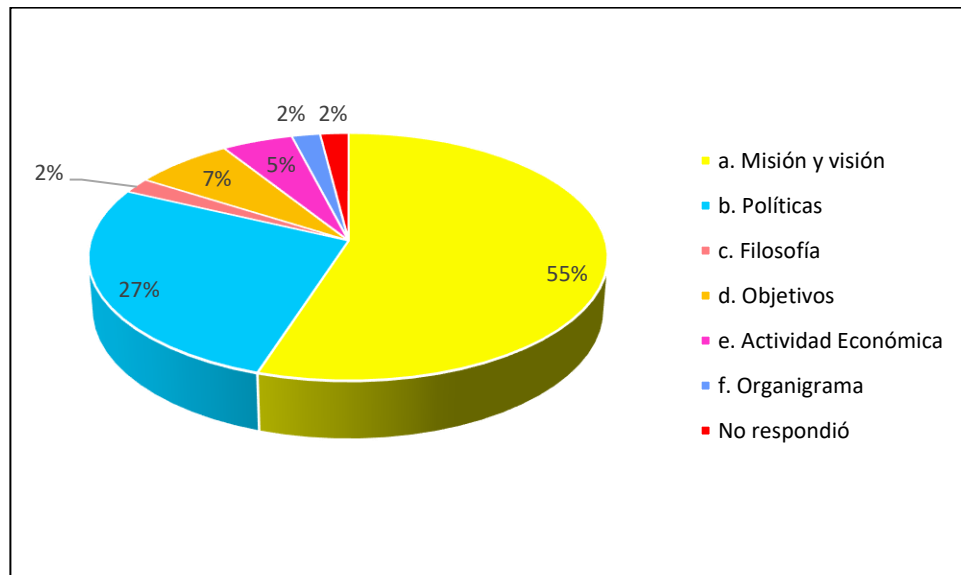
22. ¿Cuáles de los siguientes puntos conoce, con respecto a las generalidades de la empresa?

Objetivo: Corroborar si en realidad se le dio a conocer las generalidades que posee la empresa

Cuadro N° 22

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Misión y visión	24	55%
b. Políticas	12	27%
c. Filosofía	1	2%
d. Objetivos	3	7%
e. Actividad Económica	2	5%
f. Organigrama	1	2%
No respondió	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N° 22



INTERPRETACIÓN: Del total de los empleados encuestados el 55% manifestó conocer de las generalidades de la empresa solo Misión y Visión, un 27% manifestó conocer las políticas de la empresa.

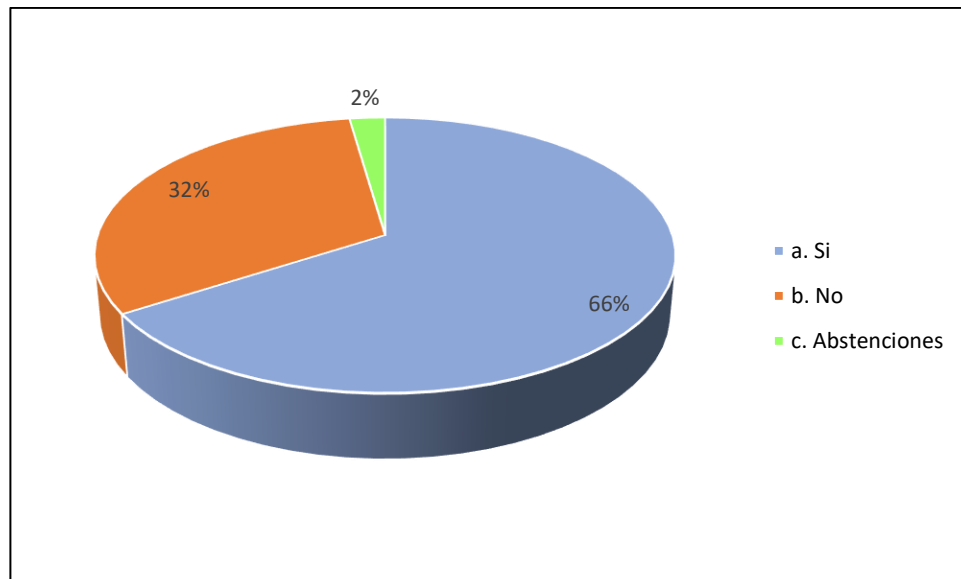
23. ¿Cree usted que el diseño de los perfiles corresponda a la razón de ser de los cargos de los empleados?

Objetivo: Corroborar si el diseño de perfiles corresponde a la razón de ser dentro de la empresa

Cuadro N°23

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	29	66%
b. No	14	32%
c. Abstenciones	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°23



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados, se observa que el 66% de los empleados de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. consideran que el diseño de los perfiles profesionales debe ir en razón a los cargos que estos desempeñan. Mientras que el 32% de los empleados consideran que no es necesario, y un 2% se abstiene de opinar en dicho tema.

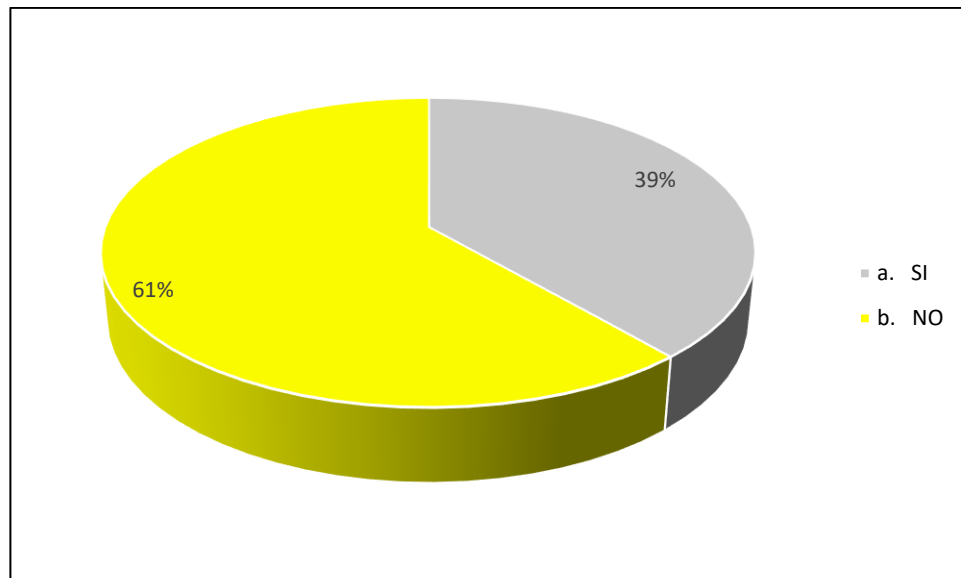
24. Actualmente el salario que recibe ¿Considera usted que está en relación con las funciones y responsabilidades que desempeña en la Empresa?

Objetivo: Identificar los rangos de salarios de cada colaborador dependiendo de su cargo desempeñado

Cuadro N°24

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. SI	17	39%
b. NO	27	61%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°24



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados, se observa que el 61% de los empleados de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. consideran que el salario que perciben no está acorde a las funciones que estos realizan como profesionales, por otro lado, el 39% considera que su salario es el adecuado a las funciones que desarrolla.

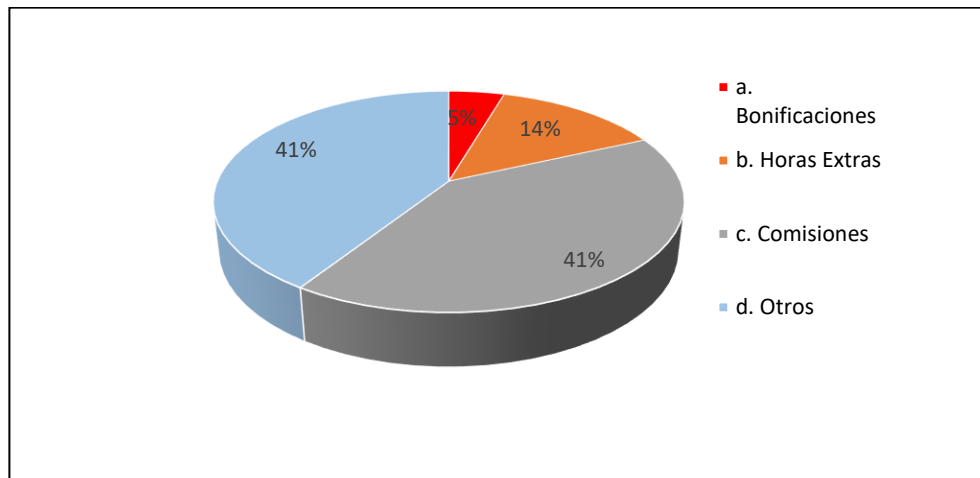
25. Adicional al salario que percibe ¿Usted tiene la libertad de obtener?

Objetivo: Conocer si al colaborador se le brindan estímulos, o incentivos para realiza con entusiasmo su trabajo.

Cuadro N°25

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Bonificaciones	2	5%
b. Horas Extras	6	14%
c. Comisiones	18	41%
d. Otros	18	41%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°25



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados, todos los empleados de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. tienen la libertad de obtener ingresos a parte de su salario base. El 41% de ellos reciben ingresos en concepto comisiones y otros ingresos.

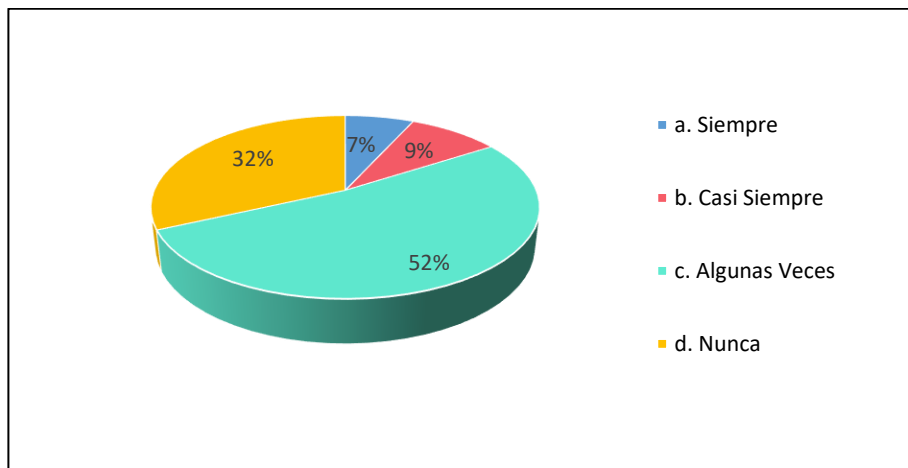
26. ¿Qué tan a menudo la empresa le brinda algún tipo de incentivos que le estimulen a desempeñar mejor su trabajo?

Objetivo: Conocer si al colaborador se le brindan estímulos, o incentivos para realiza con entusiasmo su trabajo.

Cuadro N°26

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	3	7%
b. Casi Siempre	4	9%
c. Algunas Veces	23	52%
d. Nunca	14	32%
TOTAL	44	100%

Gráfico 26



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados, el 7% de los empleados de la empresa reciben incentivos por la realización eficiente y eficaz de sus labores, mientras que, el 52% de ellos en algunas ocasiones reciben incentivos, y el 32% restante, no recibe ningún incentivo por parte de la empresa.

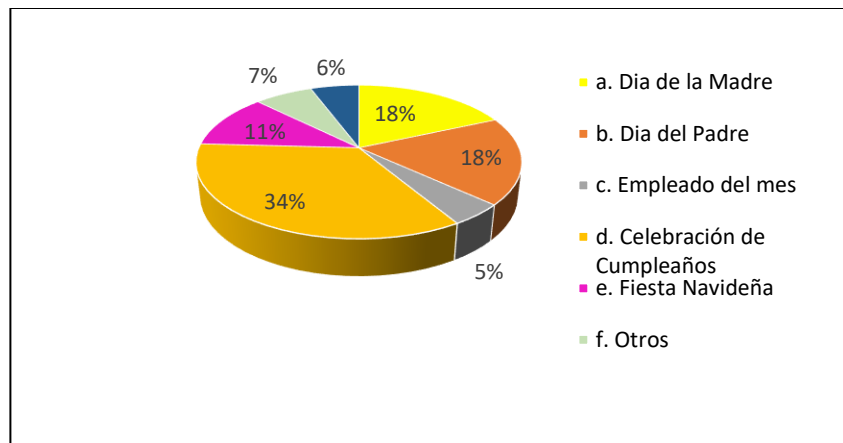
27. ¿Qué tipo de incentivos hace la empresa para motivarlo en su trabajo?

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de incentivos que le brinda la empresa, para motivar al empleado.

Cuadro N°27

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Día de la Madre	8	18%
b. Día del Padre	8	18%
c. Empleado del mes	2	5%
d. Celebración de Cumpleaños	15	34%
e. Fiesta Navideña	5	11%
f. Otros	4	7%
ABSTINENCIA	2	6%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°27



INTERPRETACIÓN: Del total de encuestado el 34% demuestra que, la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. para motivar a sus empleados realiza con mayor frecuencia la Celebración de Cumpleaños de cada empleado, y con un 18% lleva a cabo la Celebración del Día de la Madre y Día del Padre, por lo tanto, permite la integración y el espacio de sentirse alagado por parte de la empresa.

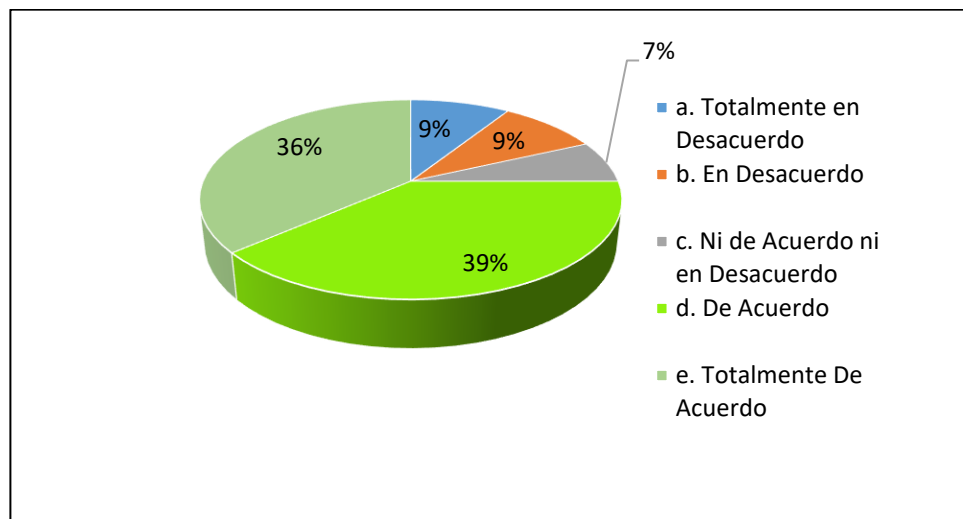
28. Para la toma de decisiones ¿Cree usted que es importante conocer la opinión de los empleados?

Objetivo: Conocer que tan importante es para la empresa conocer la opinión de los empleados.

Cuadro N°28

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Totalmente en Desacuerdo	4	9%
b. En Desacuerdo	4	9%
c. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	7%
d. De Acuerdo	17	39%
e. Totalmente De Acuerdo	16	36%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°28



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados, el 75% de los empleados de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. están totalmente de acuerdo en que es importante conocer su opinión para la toma de decisiones, mientras que el 18% opina que en la toma de decisiones la opinión como empleado no es significativa, y un 7% no entra en discusión.

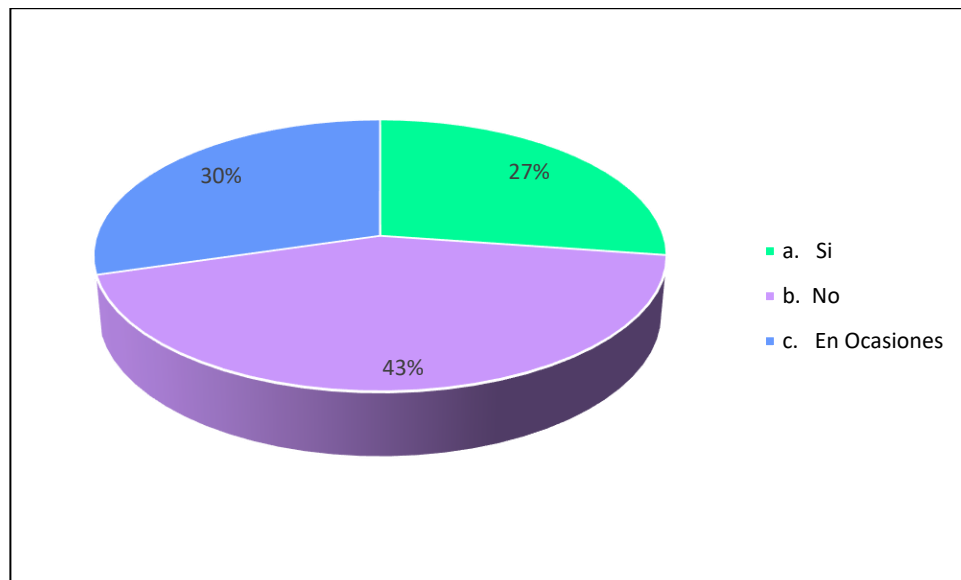
29. ¿Ha sido tomado en cuenta en la toma de decisiones de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados han sido tomados en cuenta en las decisiones de la empresa.

Cuadro N°29

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	12	27%
b. No	19	43%
c. En Ocasiones	13	30%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°29



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos, tan solo el 27% de los empleados de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. son tomados en cuenta para la toma de decisiones de manera frecuente, mientras que un 30% es tomado en cuenta solo por ocasiones y un 43% ni son considerados para la toma de decisiones.

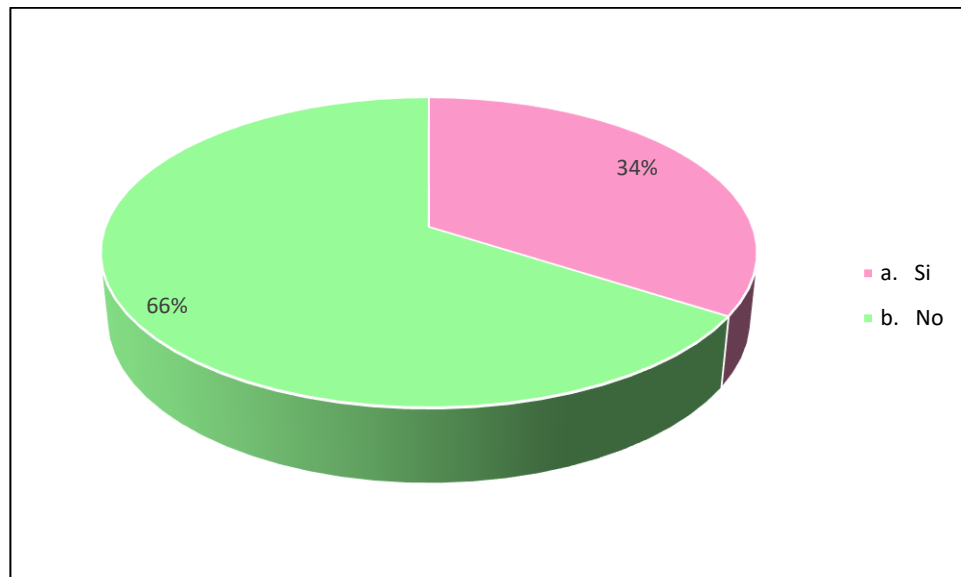
30. ¿Ha sido tomado en cuenta para la postulación de un nuevo puesto de trabajo en la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados han sido tomados en cuenta en la postulación de un nuevo puesto dentro de la empresa.

Cuadro N°30

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	15	34%
b. No	29	66%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°30



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 34% de los empleados de la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. son tomados en cuenta para la postulación de un nuevo puesto de trabajo dentro de la empresa. Mientras que el 66%, no son tomados en cuenta, esto limita al colaborador para demostrar su potencial en el desarrollo de las actividades, ya que en un futuro nunca será tomado para la postulación a un cargo diferente al que estaría actualmente desempeñando.

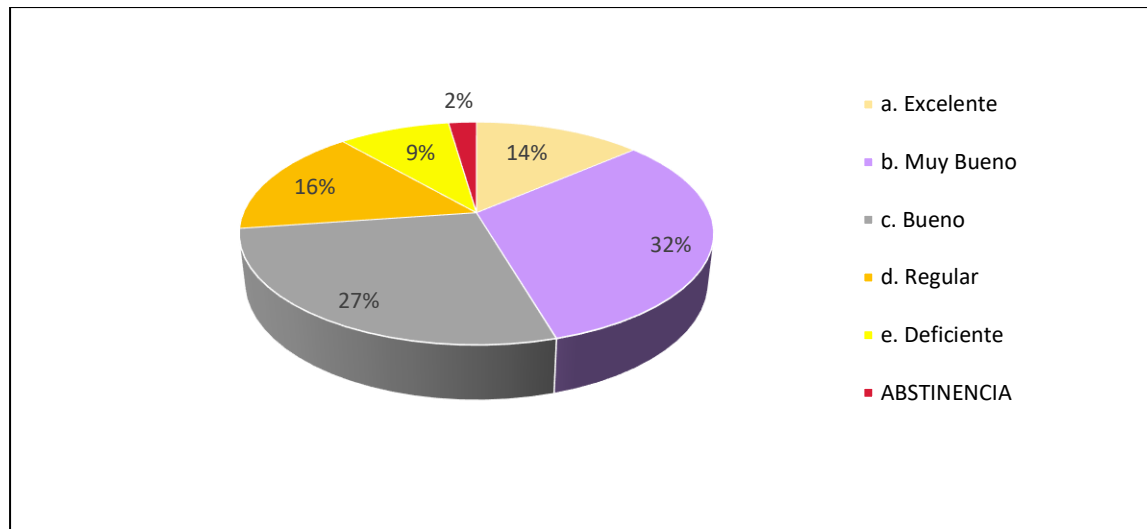
31. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer que siente el colaborador con el apoyo y supervisión del jefe inmediato.

Cuadro N°31

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Excelente	6	14%
b. Muy Bueno	14	32%
c. Bueno	12	27%
d. Regular	7	16%
e. Deficiente	4	9%
ABSTINENCIA	1	2%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°31



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 32% de los colaboradores, califican las acciones de su jefe inmediato como muy bueno. Mientras que el 14% califica las acciones de su jefe inmediato como excelentes, por otro lado, el 9% de los empleados consideran que su jefe inmediato es deficiente y un 2% se abstiene de calificar a su jefe inmediato.

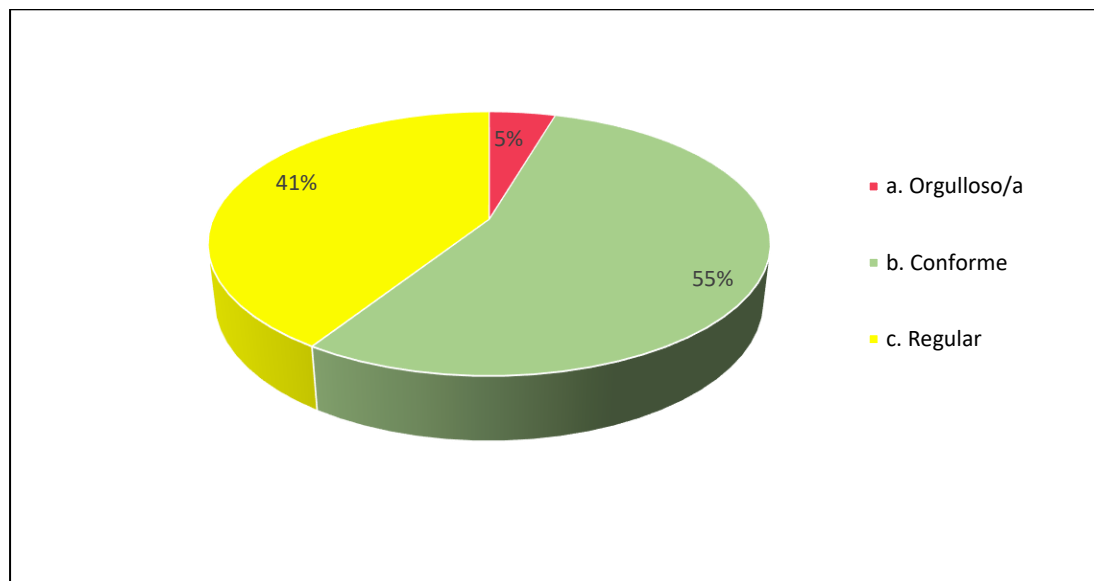
32. ¿Cómo se siente al trabajar en dicha empresa?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del colaborador al pertenecer en dicha empresa

Cuadro N°32

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Orgullosa/a	2	5%
b. Conforme	24	55%
c. Regular	18	41%
TOTAL	44	100%

Gráfico N°32



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 5% de los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la empresa General de Cobros S.A. DE C.V. mientras que un 54% se siente conforme, y un 41% se siente regular estando laborando para la empresa, el cual demuestra que General de Cobros S.A de C.V. debe tomar medidas para motivar al empleado para que se sienta orgulloso de pertenecer a dicha empresa.

ANEXO N° 2: CUADRO RESUMEN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA GENERAL DE COBROS S A DE C V.

N°	Entrevistado Preguntas	<p>Nombre de la empresa: General de Cobros S.A de C.V</p> <p>Nombre de la persona: Luis López</p> <p>Dirección de la empresa: Avenida el Boquerón y Calle Ayagualo n° 25ª Jardines de Merliot Municipio de Santa Tecla Departamento de la Libertad.</p>
		Respuestas
1	¿La Empresa, cuenta con filosofía empresarial, y que nivel de importancia le dan a su aplicación?	Si contamos con filosofía empresarial, le damos mucha importancia al trabajo en equipo ya que queremos ser líderes en el manejo de cuentas por cobrar, procesos judiciales, atención al cliente tratando de actuar de manera profesional y responsable.
2	¿Dentro de la Empresa, qué tipo de estructura organizacional se implementa?	Aplicamos la estructura jerárquica
3	¿Cómo manejan las capacitaciones?	Tratamos que nuestro personal esté capacitado en su área de trabajo de tal manera que participamos continuamente con capacitaciones dentro de la empresa así como de Insaforp

4	¿Las funciones del colaborador, están determinadas o son asignadas en el momento de su ejecución?	Están determinadas y tenemos manuales para su ejecución en los distintos puestos de trabajo
5	¿Cuál considera usted el tipo de comunicación más común en la empresa?	A través de reuniones, es la manera que se logra profundizar en las ideas y solución de conflictos.
6	¿Qué nivel de importancia se le brinda al talento humano?	Muy alta ya que procuramos que existan que exista una buena comunicación y excelentes relaciones interpersonales entre los Gerentes, Jefes, colaboradores, etc.
7	¿Cómo son sus procesos de inducción para el nuevo personal?	Inicialmente se brindan la información básica de horarios y parte del reglamento interno de la empresa, posteriormente hay capacitación personalizada dependiendo el área para la que se ha sido contratado
8	¿El colaborador cuenta con la disponibilidad de los recursos y herramientas necesarios para desempeñar su trabajo?	Sí, se le proporciona las herramientas idóneas para que pueda realizar las actividades.
9	¿Cómo es la comunicación entre usted y sus colaboradores?	Constante, buena y fluida
10	¿Sus colaboradores trabajan con la supervisión de un jefe inmediato?	Sí, es parte de la jerarquía pre establecido.

11	¿Considera que un plan de capacitación ayudaría a obtener mejores resultados en la empresa con sus empleados?	Si, son de mucha ayuda para obtener resultados provechos.
12	¿Le beneficia o perjudica en brindar capacitación al personal?	Tanto para la empresa y los colaboradores es beneficioso que el personal se les brinde capacitaciones de manera constante.

13	¿Qué podría decir respecto al desempeño de sus colaboradores?	Todos están comprometidos con su trabajo.
14	¿Mantiene a su equipo informado sobre la situación actual de la compañía especialmente en momentos de cambios e incertidumbre?	Sí, se trata de comunicar a cada uno de los colaboradores el porvenir de la empresa y de los cambios que se estén efectuando.
15	¿Cuenta con medios informáticos para mantener una mayor relación de comunicación?	Sí, la tecnología es parte de los empleados, por ende facilita la comunicación entre los colaboradores de un departamento a otro.

ANEXO N°3: LISTA DE COTEJO

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA
“GENERAL DE COBROS SA DE CV”, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

ASPECTOS	Si	No
1. Existe una clara descripción de las actividades según el puesto		
2. Capacidad de manejar múltiples tareas		
3. Los empleados visten con ropa adecuada o uniforme		
4. Existe exactitud y calidad de trabajo		
5. Cuenta con misión y visión		
6. Cuenta con valores		
7. Es accesible la llegada a la empresa		
8. Cuenta con la estructura inmobiliaria necesaria		
9. Existe productividad		
10. Existe responsabilidad y respeto entre empleados		

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de información de la empresa, marque solamente con una **X SI** cumple o **NO** con los criterios.

ANEXO N°4: CUADROS DE ANÁLISIS DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	GERENTE GENERAL
DEPENDE DE:	Accionistas y Socios.
SUBORDINADOS	Subgerente
FUNCION PRINCIPAL:	Revisar cada área de trabajo y velar por el buen funcionamiento de la Organización.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informados a los accionistas del estado actual de la empresa. • Formular y proponer nuevas ideas innovadoras. • Verificar las compras y el presupuesto. • Elaboración y control del presupuesto. • Revisar el reporte de pagos de planillas, vacaciones, aguinaldos, liquidaciones e indemnizaciones de todo el personal. • Apoyar a la empresa en todas las gestiones legales. • Mantener una buena relación y comunicación con sus compañeros. • Ser una persona capaz con principios y valores de ética, capaz de tomar decisiones frente a los problemas por los que atraviese la organización.
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar ideas que ayuden a la organización a tener un mejor funcionamiento. • Tener estudios realizados de Administración de Empresas o Contaduría.



GRUPO GENERAL

**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DEPENDE DE:	Gerente
SUBORDINADOS:	Secretaria
FUNCION PRINCIPAL:	Se hace cargo de toda la parte operativa y funciones que se necesiten.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Se hace cargo de toda la parte operativa y funciones que se necesiten.• Organización y planificación del personal.• Reclutamiento, selección, inducción.• Capacidad de formación.• Evaluación del desempeño y control del personal.• Clima y satisfacción laboral.• Administración de personal.• Relaciones laborales.• Remuneraciones.
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la empresa, no solo de los Recursos Humanos, sino de la empresa en general.• Saber qué cantidad de trabajadores hacen falta, los cursos de formación, conocimiento de leyes vigentes, el diseño de los puestos de trabajo para lo que se necesita.• Conocer en que consiste el trabajo, saber lo que pasa fuera de la empresa, ser una persona disciplinada en todo momento, dar ejemplo frente a los demás, no llegar tarde o en estado de ebriedad, ser una persona calificada.



GRUPO GENERAL

**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	SECRETARIA
DEPENDE DE:	Departamento de Recursos Humanos.
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Brindar un apoyo incondicional al jefe, con las tareas establecidas que su jefe le asigne.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Contestar, filtrar y pasar llamadas telefónicas, tomar mensajes y ocuparse de las solicitudes de información de peticiones.• Recibir fax y traslados al departamento encargado.• Recibir a los clientes y guiarlos hacia las personas correspondientes.• Redactar la correspondencia, memorandos, informes y presentaciones.• Archivar y recuperar documentos, correspondencia, registros e informes y establecer sistema de archivos, concertar citas y mantener las agendas.
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para adaptarse a los cambios.• Privilegiar las relaciones interpersonales y el conocimiento justo a tiempo de técnicas y principios de gestión.



**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	Unidad de Informática
DEPENDE DE:	Gerente General
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	Administrar y actualizar los diferentes sistemas informáticos, brindar el soporte técnico, administrar la base de datos y conectar los sistemas informáticos.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir y proponer lineamientos técnicos de seguridad a ser utilizados en base de datos, sistemas operativos, aplicaciones, equipos de comunicación y red. ● Implementar los programas informáticos correspondientes que permitan el resguardo de la información, en mecanismos confiables y seguros. ● Planificar el soporte técnico de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los componentes de la red interna, a fin de que éstos se mantengan en óptimas condiciones en su funcionamiento. ● Proponer la adquisición de hardware accesorios, software o licencias para los equipos informáticos de la empresa. ● Supervisar la actualización de los registros y archivos del área, así como debidamente resguardado los documentos de la misma. ● Integridad y ética profesional. ● Facilidad de trabajo en equipo. ● Buenas relaciones interpersonales. ● Iniciativa y creatividad.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS:	



GRUPO GENERAL

**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	Supervisor
DEPENDE DE:	Departamento de Recursos Humanos
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Supervisar a los ejecutivos de cobros y sus funciones
RESPONSALIBIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo las inspecciones requeridas, tener un control de la cartera de cobros.• Observar y monitorear las funciones• Realizadas por su equipo de trabajo.• Establecer estrategias para que los ejecutivos se sientan motivados.• Determinar la causa de los problemas.• Informar a los ejecutivos acerca de reuniones para tratar puntos de mejora.• Proponer cambios de mejora en el proceso.• Recopilar los informes, etc.
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none">• Ser observador, tener facilidad de para fijarse en los detalles, ser paciente ya que algunas pruebas son complejas y tardan mucho tiempo en completarse.• Tener un enfoque lógico y metódico de trabajo.



GRUPO GENERAL

**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	Ejecutivos de cobros
DEPENDE DE:	Departamento Financiero
SUBORDINADOS:	Ninguno
FUNCION BASICA:	Llamadas telefónicas a los clientes
RESPONSALIBIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Llevar a cabo las gestiones diarias de los clientes• Investigaciones de clientes.• Tener un control de la cartera de cobros.• Realizar visitas a cliente con el personal encargado• Programar visitas presenciales a los clientes.• Establecer una meta individual.
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none">• Ser analítico con las actividades realizadas Paciente ya que algunos clientes son bien detallistas, conocer toda su cartera de clientes ya que cada cliente es muy diferente



GRUPO GENERAL

**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	Gerente de Finanzas
DEPENDE DE:	Departamento de Recursos Humanos
SUBORDINADOS:	Contador, Costos, secretaria
FUNCION BASICA:	Gestionar, Dirigir, administrar y controlar los recursos financieros
RESPONSALIBIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar y participar en la elaboración de Estados e Informes financieros.• Supervisar el Correcto Registro de las operaciones financieras.• Controlar las Finanzas de la Institución y mejorar sus rendimientos• Toma de Decisiones económicas y presentación de los resultados de la gestión administrativa
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none">• Ser analítico con las actividades realizadas• Integridad y valores Éticos Hábil en la contabilidad Financiera Habilidad en resolver problemas.



**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PUESTO:	Gerente de Operaciones
DEPENDE DE:	Departamento de Recursos Humanos
SUBORDINADOS:	Contador, Administrador.
FUNCION BASICA:	Coordinar las operaciones de los diferentes procesos productivos logrando el cumplimiento de metas programadas
RESPONSALIBIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y controlar los procesos de las áreas operativas con el fin de obtener mejores resultados. • Velar por el buen cumplimiento y armonía del recurso humano • Maximizar la producción y rendimiento de las áreas bajo su responsabilidad, así comola evaluación, capacitación, y motivación de su equipo de trabajo a cargo. • Construir y analizar la información requerida con el fin de obtener el control de los movimientos de inventarios, índices y tiempo
Características Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, dirige, y asegura el buen manejo de los recursos de la empresa. • Toma de Decisiones. • Capacidad de resolver problemas

ANEXO N°5: PRUEBA PSICOMETRICA

Prueba psicométrica



**GENERAL DE COBROS S.A DE C.V.
ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN
DE CUENTAS EN MORA**

PRUEBA DE HONESTIDAD Y VALIDEZ PERCEPTUAL.


NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

Objetivo: El objetivo de este instrumento es conocer la percepción del individuo, tanto en su modo de actuar y responder a su entorno, no existen respuestas favorables o desfavorables puesto que todas las personas poseen virtudes y defectos que las caracterizan y reflejan la esencia de ellas. La presente prueba mide el grado de honestidad y veracidad, por lo que es difícil de falsear y tratar de responder con virtudes, conductas y valores que el individuo no posee.

<p>ítem 1</p> <p>Receptivo Ingenioso Analítico Abierto</p>	<p>ítem 2</p> <p>Optimista Práctico Idealista Realista</p>	<p>ítem 3</p> <p>Confiable Creativo Positivo Vivir el presente</p>	<p>ítem 4</p> <p>Perfeccionista Entusiasta Decidido Cordial</p>
<p>ítem 5</p> <p>Amistoso Determinado Ecuánime Introspectivo</p>	<p>ítem 6</p> <p>Terco Rencoroso Indisciplinado Impaciente</p>	<p>ítem 7</p> <p>Abnegado Cauteloso Chistoso Trabajador</p>	<p>ítem 8</p> <p>Elocuente Egocéntrico De fácil trato Autosuficiente</p>
<p>ítem 9</p> <p>Tranquilo Sensible Confianza en sí mismo Compasivo</p>	<p>ítem 10</p> <p>Artístico Eficiente Emotivo Orientado a metas</p>	<p>ítem 11</p> <p>Sarcástico Silencioso Introvertido Impuntual</p>	<p>ítem 12</p> <p>Impulsivo Antipático Aislado Avaro/tacaño</p>
<p>ítem 13</p> <p>Ególatra Insensible Dominante Pesimista</p>	<p>ítem 14</p> <p>Confiable Impráctico Enojón Egoísta</p>	<p>ítem 15</p> <p>Disperso Metódico Suspica Voluntarioso</p>	<p>ítem 16</p> <p>Poca Voluntad Indeciso Humor variable Agresivo</p>

Instrucciones: La prueba deberá llenarse de la siguiente manera: deberá calificar cada rasgo del 1 al 4, con el numero 4 la conducta, virtud, cualidad o defecto que manifieste con mayor frecuencia. Con el 3 la que le prosiga, 2 la que prosiga y 1 la que menos manifieste. **No es válido poner números repetidos ni dejar ítems sin responder**

Nº7: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ESCALAS GRÁFICAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____ Fecha / / Departamento/Sección: _____ Puesto: _____					 GRUPO GENERAL
Desempeño en la función : Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función					
	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Mala
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido.	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente Exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no osea de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, al jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es renuente a colaborar
Características Individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su Comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plantearse a situaciones y de aceptar tareas.	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias.	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

ANEXO N°8: REQUISICIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

Para: Departamento de Recursos Humanos

De:

Requisición del Empleado

Fecha: Emisión
✓

Fecha: Recibido

Núm.

DIVISION

CLAVE DELA DIVISION

NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE

CANTIDAD	CATEGORIA

POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA, SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	# #		
	# #		
	# #		
	# #		
	# #		

POR AUMENTO SALARIAL

CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL

ANEXO N°9: CONTRATO.
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

**GENERALES DE LA PERSONA
TRABAJADORA**

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado Familiar _____
Profesión ú Oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI No. _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____
NIT _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____
Sexo _____
Edad _____
Estado Familiar _____
Profesión ú Oficio _____
Domicilio _____
Residencia _____
Nacionalidad _____
DUI No. _____
Expedido en _____
el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____
NIT _____
Actividad Económica de la Empresa: _____

NOSOTROS _____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

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 O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____
(Tiempo indefinido, plazo ú obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

y el trabajador habitará en _____

dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____
Y de _____ a _____
Día _____ de _____ a _____
Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en _____
(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

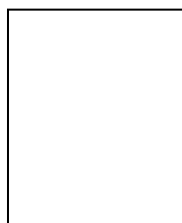
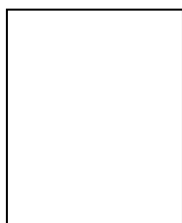
i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____ (Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____
(f) _____ (f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:



(f) _____
A ruego del Trabajador(a)

Huellas digitales del trabajador(a)



GRUPO GENERAL

Solicitud de Empleo

FAVOR LLENAR CON LETRA DE MOLDE O MAQUINA

Datos Personales

Nombres _____
Apellidos _____ **Apellido Casada** _____
AFP _____ **NUP No.** _____
Nombre según NUP _____ **Fecha de Incorporacion** ____ / ____ / ____
Lugar de Nacimiento Pais _____ Departamento _____ Municipio _____
Fecha de Nacimiento ____ / ____ / ____ **Sexo** Femenino Masculino
Estado Civil Casado Acompañado Soltero Divorciado Viudo
Nombre del Conyuge _____
Documento Unico de Identidad _____
Extendido en _____ **Fecha de Expedicion** ____ / ____ / ____
ISSS No. _____
Nombre según tarjeta del ISSS _____
NIT No. _____
Nombre según NIT _____
Direccion _____
Departamento _____ **Municipio** _____
Telefono _____ **Celular** _____

Le rogamos no llenar el espacio siguiente:

Puesto _____	Fecha de Ingreso ____ / ____ / ____
Tipo de Cuenta Corriente <input type="checkbox"/>	Ahorro <input type="checkbox"/>
Banco: _____	Cuenta No. _____
Salario Mensual: US\$ _____	
_____ Autorizado	_____ Recibido por
	_____ Fecha de recibido

Varlos

Numero de Licencia _____ Clase _____

Fecha de Emision _____ / _____ / _____ Fecha de Vencimiento _____ / _____ / _____

Datos Familiares

Del Padre Nombre _____

Edad _____ Lugar de Trabajo _____

De la Madre Nombre _____

Edad _____ Lugar de Trabajo _____

Del Conyuge Nombre _____

Edad _____ Lugar de Trabajo _____

Hijos Nombre _____ Edad _____

Nombre _____ Edad _____

Nombre _____ Edad _____

Nombre _____ Edad _____

Personas que dependen económicamente de usted:

Parentesco	Nombre	Fecha de Nacimiento
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Situacion Socioeconomica

Tipo de Vivienda

Alquilada Propia con deuda Propia sin deuda

De un familiar Otro _____

Tiene Carro _____ S/N

Tiene Moto _____ S/N

Educacion

Profesion _____ Oficio _____

CENTRO DE ESTUDIOS	NIVEL	TITULO	AÑO
_____	Primaria	_____	_____
_____	Secundaria	_____	_____
_____	Bachillerato	_____	_____
_____	Tecnico	_____	_____
_____	Universitario	_____	_____
_____	Maestria	_____	_____

OTROS IDIOMAS

Lee Escribe Habla Entiende

1=Excelente
2= Bueno
3= Regular

Piensa seguir estudiando: _____ Especifique _____

AGRUPACIONES A LAS QUE PERTENECE

Experiencia de Trabajo

Desde _____	Hasta _____	Compañía _____
Direccion _____		Telefono _____
Puesto Desempeñado _____	Jefe Inmediato _____	
Sueldo Final _____	Motivo del Retiro _____	

Desde _____	Hasta _____	Compañía _____
Direccion _____		Telefono _____
Puesto Desempeñado _____	Jefe Inmediato _____	
Sueldo Final _____	Motivo del Retiro _____	

Desde _____	Hasta _____	Compañía _____
Direccion _____		Telefono _____
Puesto Desempeñado _____	Jefe Inmediato _____	
Sueldo Final _____	Motivo del Retiro _____	

Desde _____	Hasta _____	Compañía _____
Direccion _____		Telefono _____
Puesto Desempeñado _____	Jefe Inmediato _____	
Sueldo Final _____	Motivo del Retiro _____	

Equipo de Oficina que sabe Utilizar

Computadora Impresora Fax Fotocopiadora

Otros: _____

Puesto que solicita _____

Area en la que le gustaria trabajar _____

ANEXO N°11: MEMORANDUM

MEMORANDUM

FECHA: XX/XX/XX

PARA:

DE: ASUNTO:

Nota:

F. _____
Lic.
Gerente General

F. _____
Lcda.
Gerente Finanzas