

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



“PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIA CON LA FINALIDAD DE OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y PRODUCCIÓN DE CAFÉ UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

WILLIAM ALEXANDER ALVARADO PLEITEZ

BRYAN JOSSUE BORJAS VILLALTA

ROCÍO MICHELLE CRUZ LÓPEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR

MARZO 2022

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Coordinador general de trabajo de graduación Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Esaú Artiga Mejía
Lic. David Mauricio Lima Jaco. (Docente Asesor)

MARZO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por la sabiduría que me ha otorgado para poder culminar mis estudios universitarios por guiarme durante todo este proceso, a mi familia y amigos, en especial a mi madre Inés Villalta y a mi padre Oscar Borjas que siempre han sido mi motivación para seguir estudiando y triunfar en esta vida, ya que siempre me han apoyado y animado a seguir con mis estudios por darme siempre consejos y estar conmigo incondicionalmente. A mi amada novia Dayana Torres por brindarme siempre su apoyo, amor y comprensión a lo largo de la carrera. A nuestro asesor Lic. Lima Jaco por su tiempo y conocimiento para la realización del presente trabajo.

Bryan Jossué Borjas Villalta

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la oportunidad de haber llegado a finalizar esta etapa muy importante que inicio en el año dos mil trece con miedos y un solo sueño llegar a ser un profesional, a mi madre Rosario Pleitez quien siempre ha sido mi motivación de culminar mis estudios y brindarle esa felicidad, a mis hermanos que me brindaron sus ánimos para continuar y a mis familiares quienes de alguna manera me apoyaron desde la distancia, a mi grupo de amigos de la universidad denominados los groseros por brindarme su apoyo incondicional, cariño y amistad a lo largo de la carrera y aun en la actualidad, a mi equipo de investigación por culminar juntos a pesar de las dificultades. Y a nuestro asesor Lic. Lima Jaco por su tiempo y comprensión en cada sesión impartida. A todos muchas gracias

William Alexander Alvarado Pleitez

Agradezco a Dios porque me dio sabiduría necesaria para culminar mi carrera universitaria, a mi mamá Elisa López quien fue, es y será la persona a quien más admiro, por su paciencia, amor, esfuerzo y entrega total a lo largo de mi carrera, a mi abuela Maura Sánchez por sus oraciones diarias y por su amor invaluable, a cada uno de los integrantes de mi familia por apoyarme, motivarme y creer en mi capacidad, a mis hermanos que estén orgullosos de este logro, gracias a nuestro asesor Licenciado Lima Jaco por su tiempo, motivación y por transmitir sus conocimientos; a pesar de todas las dificultades que se presentaron en el proceso para llegar a este momento. A mi equipo de investigación ya que sin el aporte de cada uno este momento no sería posible.

Rocío Michelle Cruz López

Índice

Resumen.....	i
Introducción	iii
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE DEFINICIONES DE EMPRESA, CRITERIOS DE CLASIFICACION, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL, GENERALIDADES DE PLAN Y GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	1
A. DEFINICIONES SOBRE EMPRESAS Y CRITERIOS DE CLASIFICACION.....	1
A. Definición de Empresa.....	1
B. Clasificación de Empresa	1
C. Clasificación de Empresas Salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).....	2
a) Parámetros cuantitativos.....	2
b) Parámetros cualitativos	2
4. Definición del Sector Agrícola	3
5. Definición de Empresa Agrícola	3
6. Definición de Empresa Cafetalera.....	3
7. Clasificación de la Compañía Agrícola CALISTEMO S.A DE C.V	4
8. Historia de la Compañía Agrícola Calistemo S.A. de C.V.	4
9. Productos que elabora	5
10. Estructura Organizacional de Calistemo S.A. de C.V.....	5
B. MARCO LEGAL	6
1. Constitución de la República de El Salvador.	6
2. Código de Comercio.....	6
3. Código Tributario	6
4. Código de Trabajo	7
5. Ley del Impuesto Sobre la Renta.....	7
6. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)	7
7. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	8
8. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	8
9. Ley de Formación Profesional	8
10. Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la Comercializadora del café	9
C. MARCO INSTITUCIONAL.....	9
1. Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.....	9
2. Centro Nacional de Registro	9

3.	Ministerio de Hacienda.....	9
4.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.....	9
5.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	10
6.	Superintendencia del Sistema Financiero.....	10
7.	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.....	10
8.	Consejo Salvadoreño del Café	10
D.	GENERALIDADES DEL PLAN.....	11
1.	Definiciones.....	11
2.	Importancia	11
3.	Características.....	11
4.	Principios	12
5.	Función	12
6.	Etapas.....	12
7.	Tipos de planes	13
i.	Operativo	13
ii.	Táctico.....	14
iii.	Estratégico.....	15
E.	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
1.	Definiciones de Gestión del Talento Humano.....	16
2.	Objetivos.....	16
3.	Procesos.....	17
a.	Admisión de personas.....	17
b.	Aplicación de personas.	17
c.	Compensación de las personas.....	17
d.	Desarrollo de personas.	17
e.	Mantenimiento de personas	18
f.	Evaluación de personas.	18
4.	Aspectos del Talento Humano	18
a.	Definición.....	18
b.	Importancia de la Administración del Talento Humano.....	19
5.	Planificación del Talento Humano	19
a.	Definición.....	19
b.	Importancia	19
6.	Tipos de planificación.....	20
7.	Capacitación del Talento Humano	20

a.	Definición.....	20
b.	Importancia	20
c.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	21
	Definición	21
	Procedimiento.....	21
8.	Desarrollo Profesional	22
a.	Definición.....	22
b.	Etapas del desarrollo profesional	23
9.	Evaluación del Desempeño.....	23
a.	Definición.....	23
b.	Importancia de la evaluación del desempeño.	23
c.	Objetivos de la evaluación del desempeño.....	24
d.	Responsables en la evaluación del Desempeño.....	24
e.	Usos de la evaluación del desempeño.	24
i.	Planeación de recursos humanos.....	24
ii.	Reclutamiento y selección.....	25
iii.	Capacitación y desarrollo.....	25
iv.	Planeación y desarrollo de carrera.....	25
10.	Método de evaluación del desempeño	25
a.	Evaluación del desempeño por competencias.....	25
i.	Definición.....	25
11.	Eficiencia Laboral.....	26
a.	Definición.....	26
b.	Importancia	26
F.	GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	26
a.	Definiciones.....	26
•	Gestión por Competencias	27
b.	Tipos de competencias	27
i.	Competencias genéricas.....	28
ii.	Competencias específicas.....	28
iii.	Competencias profesionales.	29
c.	Criterios de Medición de Competencias.	30
d.	Evaluación del Rendimiento de competencias.....	30

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MEDIANA EMPRESA

CALISTEMO S.A. DE C.V.....	32
A. Antecedente del problema	32
1. Compañía Agrícola CALISTEMO S.A DE C.V.	32
B. Importancia.	33
C. Objetivos	34
1. General.....	34
2. Específicos.....	34
D. Metodología de la investigación.	34
1. Métodos.....	34
2. Tipo de investigación.	35
3. Diseño de la investigación.....	35
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación.	36
5. Fuentes de Información.....	37
6. Ámbito de la investigación	37
7. Unidades de análisis.....	37
8. Determinación del Universo y Muestra.	38
9. Tabulación análisis procesamiento e interpretación de la información.....	39
E. Diagnóstico de la situación actual de la mediana empresa Calistemo S.A. de C.V.....	53
1. Aspectos generales del personal.....	53
2. Filosofía empresarial	54
3. Gestión del talento humano.....	56
F. Alcances y Limitaciones de la investigación	65
1. Alcances	65
2. Limitaciones.....	66
G. Conclusiones y Recomendaciones.....	66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones	68
CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN CALISTEMO S.A. DE C.V.”	69
A. Objetivos	69
1. General.....	69
2. Específicos.....	69
B. Importancia.	69
C. Descripción y características del Plan de Gestión del Talento Humano.....	70

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	71
D. Propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección.....	84
PROPUESTA DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	85
Propuesta de programa de capacitación.....	104
a. Objetivo.....	104
b. Solicitud de capacitaciones.....	105
c. Desarrollo de la capacitación	106
E. Plan de implementación.....	114
a. Introducción	114
b. Objetivos.....	114
c. Recursos.....	114
d. Fases de la implementación.....	115
e. Análisis Costo Beneficio	115
f. Cronograma de implementación.....	116
g. Presupuesto de implementación.....	117
F. Incentivos.....	117
G. Desarrollo Profesional	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS.....	123

Resumen.

El presente trabajo de investigación surge a partir de la información proporcionada por el propietario de Calistemo S.A. de C.V., Señor Don Andreas Brodersen, quien expresó que para el comienzo del año 2016 emprende un proyecto llamado CALISTEMO S.A de C.V cuyo giro principal consiste en producir y vender café en grano molido bajo la marca San Emilio además de frozen.

A partir de que la empresa inicia operaciones debido a la inexperiencia en temas administrativos relacionados a su personal por parte de los miembros de la familia la gestión del talento humano que actualmente posee la empresa es deficiente, esto se debe al rápido crecimiento de la compañía han originado a que no se establezca una estructura organizativa definida.

El objetivo general del estudio es proporcionar un plan de gestión del talento humano basado en competencia con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los empleados de la mediana empresa dedicada a la venta y producción de café.

La metodología desarrollada inicia con la aplicación del método científico y este a su vez se auxilia del método auxiliar, analítico y sintético, el tipo de investigación que se presenta es explicativa, el diseño de la investigación es no experimental debido a que se observó la problemática sin la intervención sobre los elementos involucrados por parte del equipo investigador.

Recurriendo a fuentes de información primaria y secundaria para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas de entrevista y encuesta, utilizando la primera de ellas que es la guía de preguntas estructuradas que fue realizada entre el propietario, el contador general y el grupo investigador. Para la segunda se implementó el cuestionario que estuvo compuesto por 30 preguntas cerradas, de opción múltiple y preguntas filtro el cual fue dirigido a los 48 trabajadores de la organización en estudio (excluyendo a la jefatura), posteriormente se eligieron tres unidades de análisis siendo estas el propietario, el contador general y los 42 empleados operativos y 6 administrativos resultando un universo de 50 elementos de los cuales se tomó como muestra a los 48 colaboradores.

Seguidamente para realizar la tabulación se parte de la información obtenida convirtiéndola en frecuencias absolutas que permitieron realizar los cuadros y gráficos para el correspondiente análisis e interpretación por medio de la herramienta de Microsoft Excel.

Finalizado el desarrollo del trabajo se concluye lo siguiente: Que la entidad no cuenta de manera directa con un área específica o persona designada para la gestión del personal que desarrolle los procesos administrativos concernientes al empleado, haciendo que esto genere un doble trabajo para las jefaturas que deben realizar estas tareas Por lo cual se le sugiere al empresario que lleve a la práctica la propuesta ya que funciona como orientación para el establecimiento del área de recurso humano a futuro, por medio de una adecuada planificación del talento optimizando su desempeño, ya que los empleados juegan un papel importante dentro de la organización, siendo indispensables para el desarrollo de las tareas diarias y el cumplimiento de los objetivos.

Introducción

El presente documento incluye el diseño de un Plan de Gestión de Talento Humano que ayude a optimizar el desempeño del personal que integra en Calistemo S.A. de C.V. con el objetivo de contar con los principales procesos enfocados en los colaboradores y por medio del establecimiento de competencias laborales realizar la elección de las personas indicadas para el puesto de trabajo. Se detallará a continuación el contenido de cada uno de los capítulos que conforman este escrito.

El primero: Contiene la información teórica que sirvió de base para llevar a cabo la investigación. Y que se encuentra estructurado en tres elementos el primero de ellos comprende la historia, estructura orgánica y productos que elabora la entidad de referencia, además, en este se incluye el Marco legal e institucional donde se recopilan las leyes, reglamentos, y códigos aplicados a dicho estudio y posteriormente se engloba la teoría aplicada a gestión del talento.

El segundo: Se inicia con el antecedente del problema, la importancia y objetivos seguido de la metodología de la investigación la cual contiene el método que se utilizó que fue el científico, complementándose a través del analítico y sintético continuando con el tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección como la entrevista y la encuesta apoyándose de la guía de preguntas y el cuestionario también se encuentran las fuentes de información, el ámbito del estudio, unidades de análisis, determinación del universo y muestra seguido de la tabulación procesamiento e interpretación de la información que con lleva al diagnóstico de la gestión actual de la institución con respecto a sus colaboradores en aspectos como filosofía empresarial, gestión del talento humano, estrategias de gestión, reclutamiento y selección además en la gestión de procesos administrativos del talento, planificación de capacitación, desarrollo profesional, eficiencia laboral, evaluación del desempeño y compensación logrando así establecer las conclusiones y recomendaciones respectivas.

En el último: Se presenta la propuesta, elaborada con base al análisis realizado en el capítulo anterior, en la cual se propone la filosofía de la empresa, las políticas, los procesos de reclutamiento y selección además de la evaluación del desempeño basado en competencias, plan de capacitación e implementación, programa de incentivos, desarrollo profesional y los manuales de organización, de reclutamiento y selección, y el de descripción de puestos; los cuales servirán como herramientas administrativas que faciliten optimizar el rendimiento de los colaboradores.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE DEFINICIONES DE EMPRESA, CRITERIOS DE CLASIFICACION, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL, GENERALIDADES DE PLAN Y GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

A. DEFINICIONES SOBRE EMPRESAS Y CRITERIOS DE CLASIFICACION

A. Definición de Empresa

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.¹

“En el Código de Comercio en su Artículo 553 establece: La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro, y de manera sistemática, bienes o servicios”.²

B. Clasificación de Empresa

La diversidad de empresas que existen en el mundo es vasta. Hay de todo tipo, tamaño, diseño, proveen diferentes servicios y productos. Es por eso que clasificarlas ahora no se limita solo a la cantidad de empleados que posee, por ejemplo. Las empresas se clasifican según muchas formas. Sin embargo, esto varía de lugar en lugar. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas, por lo tanto, esto radica en el criterio de cada país.

¹ Chiavenato, Idalberto, *Iniciación a la organización y el control*, 1a edición, Distrito Federal México: McGraw-Hill, 1993.

² Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, emitido el 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228 del 31 de julio de 1970. Artículo 55

Por lo tanto, en el país se clasifican a las empresas de una manera distinta al resto del mundo una de ellas es la clasificación de empresas según FUSADES.

C. Clasificación de Empresas Salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

“La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, (FUSADES), creada por un grupo de profesionales y empresarios independientes, su trabajo se enfoca en proponer y desarrollar soluciones en políticas públicas que mejoren las condiciones de vida de toda la población. Emite una clasificación de empresas basado en dos parámetros los cuales son:

a) Parámetros cuantitativos

- 1. De acuerdo al número de personas:** Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa.
- 2. De acuerdo al monto de los activos:** Existen aquí dos criterios;
 - a.** Tomar en consideración los activos totales
 - b.** Descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

b) Parámetros cualitativos

- 1. Grado de organización:** Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.
- 2. De acuerdo a la tecnología utilizada:** Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.
- 3. De acuerdo a la participación en el mercado:** En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial”.³

³ FUSADES. Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín económico y social" N° 66

Ambos parámetros se resumen en la siguiente tabla:

Cuadro 1 Clasificación de la Empresa Salvadoreña según FUSADES

PARAMETROS	CUANTITATIVO		CUALITATIVO		
	TAMAÑO	NUMERO DE EMPLEADOS	ACTIVO FIJO	ORGANIZACIÓN	TECNOLOGIA
MICRO	DE 0 A 10		INFORMAL	ARTESANAL	CONSUMO FINAL
PEQUEÑA	DE 11 A 20	HASTA \$ 85.714.28	DOS NIVELES	RUDIMENTARIA	LOCAL
MEDIANA	DE 21 A 99	HASTA \$ 228.571.42	TRES NIVELES	BAJO NIVEL TECNOLÓGICO	NACIONAL O REGIONAL
GRANDE	MAS DE 100	MAYOR A \$ 228.571.42	MAS DE TRES NIVELES	ALTAMENTE SOFISTICADO	MUNDIAL

FUENTE: FUNDACION SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL (FUSADES)

4. Definición del Sector Agrícola

“Es una actividad productora o primaria en la que se obtiene materias primas de origen vegetal a través del cultivo. Se trata de una de las actividades más importantes del medio rural”.⁴

5. Definición de Empresa Agrícola

“Son entidades que gozan de mucha importancia en la economía de cualquier país, porque representan un organismo económico que abastece de recursos naturales y que conforman la alimentación del país al que pertenece”.⁵

6. Definición de Empresa Cafetalera

“Es aquella dedicada a la producción de café con el objetivo de cumplir con la demanda que posee el mercado salvadoreño y así obtener un beneficio económico satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de sus productos buscando promover un crecimiento y desarrollo interno”.⁶

⁴ Zúñiga González Carlos A., *Texto Básico de Economía Agrícola: Su importancia para el Desarrollo Local Sostenible*, Editorial Universitaria UNAN-León Nicaragua. 2011

⁵ Ídem

⁶ Ídem

7. Clasificación de la Compañía Agrícola CALISTEMO S.A DE C.V

Calistemo S.A de C.V está clasificada como mediana empresa según el criterio cuantitativo proporcionado por FUSADES específicamente por el monto de su activo fijo en el cual tipifica como mediana empresa a toda aquella que posea un máximo de **\$228,571.42**. Rango en el cual se encuentra la compañía al poseer un activo fijo de **\$181,654.43** superando el máximo permitido para las pequeñas empresas que es de **\$85,714.28**

8. Historia de la Compañía Agrícola Calistemo S.A. de C.V.

“Las familias Brodersen-Quiñonez viajan a El Salvador en el año 2010 con la idea de hacer realidad su sueño de llevar a gran escala su amor y pasión por los negocios, que se mira cumplido en el 2012 al comprar un pequeño establecimiento de nombre CAFECO S.A de C.V, el cual se dedicaba únicamente a la producción del café, para el comienzo del año 2016 a raíz de una diferencia de intereses y visiones ambas familias deciden terminar con su relación tomando caminos diferentes.

Teniendo una oportunidad en donde la familia Brodersen emprende un proyecto llamado CALISTEMO S.A de C.V el cual consiste en producir y vender café en grano/molido bajo la marca San Emilio; que a su vez impartir capacitaciones para la preparación de éste, comenzando con cinco empleados que decidieron seguir los mismos ideales de la familia. Debido a la inexperiencia de la mayoría de los miembros de la familia, en temas del talento humano y el crecimiento de la entidad ignoraron la importancia de establecer un área especializada en la gestión de éste generando consigo que las personas realicen múltiples actividades que no corresponden a su cargo a desempeñar, ya que no existe un encargado para desarrollar correctamente los procesos administrativos.”⁷

⁷ Manuel Eduardo, Vásquez Ramírez (Febrero 2020)

9. Productos que elabora

“Calistemo en su estrategia de crecimiento organizacional aparte de elaborar café ha buscado diversificar su comercio a través de incursionar en lo que son otros dos tipos de mercado que se detallan a continuación:

Frozen: Es una bebida semi-congelada o granizada, hecha de la pulpa de la fruta.

Coffe Roasters: Es el servicio de tostaduría de café que se brinda a otros productores que lo requieran en el cual se garantiza que cada uno de los tipos de tostado solicitado sea de calidad y resalte su sabor”.⁸

10. Estructura Organizacional de Calistemo S.A. de C.V.

“Las estructuras organizativas son de vital importancia y cada empresa tiene una estructura definida de manera formal o informal. En el caso de Calistemo es una empresa agrícola que está en formación y no cuenta con una estructura organizacional establecida, sino que únicamente se conoce de palabra y por la capacidad de toma de decisiones que poseen los niveles que conforman la entidad son los siguientes:

- **Alta dirección:** Su rol principal radica en su visión y liderazgo, para infundir a toda la organización los lineamientos a seguir. Esto es desarrollado por el propietario.
- **Mandos medios:** Son los niveles como gerencias, jefaturas y supervisión encargados del desarrollo organizacional, todas estas tareas son asumidas por el contador general de la empresa.
- **Operativo:** Es la parte más numerosa siendo quienes ponen en ejecución todos los lineamientos establecidos por los dos niveles superiores entre los cuales se encuentran vendedores, jefe de producción y almacén, montacargas, seguridad, limpieza, agricultores, mecánicos y repartidores”.⁹

⁸ Compañía Agrícola CALISTEMO S.A de C.V Consultado de <http://calistemo.com/> Consultado 07/04/2020
Hora: 9:46 pm

⁹ Manuel Eduardo, Vásquez Ramírez (Febrero 2020)

B. MARCO LEGAL

La empresa se rige por las siguientes normativas:

1. Constitución de la República de El Salvador.

“En la Constitución de la República establece en su artículo 38: El estado velará por la armonización de las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo derechos y obligaciones de ambas partes; además de obedecer lo que el Estado establezca en sus leyes o modificaciones de las mismas”.¹⁰

2. Código de Comercio

“En el Código de Comercio establece en su artículo 21: Que las sociedades se deben constituir, modificar, transformar, fusionar y liquidar por escritura pública, así como el Artículo 435: El comerciante está obligado a llevar contabilidad formal de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad”¹¹. Estos artículos se cumplen cuando la empresa se inscribe en el Centro Nacional de Registro por medio de la escritura.

3. Código Tributario

“En el Código Tributario establece en su artículo 30: El cumplimiento de las prestaciones tributarias sea en calidad de contribuyente o de responsable y este se cumple al momento de solicitar la inscripción como contribuyente: en el artículo 33: Para cumplir con las obligaciones se debe identificar con el nombre y apellidos, razón social o denominación según corresponda y este se cumple al momento de que el Ministerio de Hacienda le extiende la tarjeta de IVA y la del NIT a la empresa. Así mismo en el artículo 91: Se tiene que presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado y la empresa lo hace cuando presenta mensualmente la declaración de pago de impuestos; en el artículo 139: Se entiende por contabilidad formal la que ajustándose consistentemente a uno de los métodos aceptados por la técnica contable

¹⁰ Constitución de la República, Decreto Constituyente N° 38, emitido el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.

¹¹Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, emitido el 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228 del 31 de julio de 1970

apropiada y se cumple en el momento que los inventarios se llevan con el método perpetuo que es uno de los autorizados por el Ministerio de Hacienda”.¹²

4. Código de Trabajo

“En el Código de Trabajo establece en el artículo 1: La armonía de las relaciones entre patronos y trabajadores; estableciendo los derechos y deberes que el trabajador tendrá dentro de la empresa, tratando de no violentar tales derechos y además proporcionando los recursos necesarios cada día para que exista un mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y esto se cumple cuando se emite el contrato laboral con el empleado para definir las obligaciones y responsabilidades”.¹³

5. Ley del Impuesto Sobre la Renta

“En la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 5: Los sujetos pasivos o contribuyentes están obligados al pago del impuesto sobre la renta. Se le da el cumplimiento al momento que se realizan las retenciones laborales y luego se presentan al Ministerio de Hacienda a través del pago respectivo; asimismo en el artículo 41 se calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa de treinta por ciento (30%) y esto se da validez en la empresa al momento de hacer efectivo el pago de impuesto anual sobre las utilidades de la sociedad”.¹⁴

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

“En la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles en su artículo 20 serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables; las personas o jurídicas, esta ley se aplica a la empresa desde el momento que el Ministerio de Hacienda emite la tarjeta del contribuyente, asimismo en el artículo 54 la tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base disponible

¹² Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, emitido el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241 Tomo 349 del 22 de diciembre de 20

¹³ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N°15, emitido el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236 el 31 de julio de 1972

¹⁴ Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, emitido el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313 del 21 de diciembre de 1991

y esto se cumple al momento de aplicar impuesto a las ventas después de cruzarlas con las compras”.¹⁵

7. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

“En la ley instituto salvadoreño del seguro social en el artículo 1: Se establece obligatorio el seguro social como una institución de derecho público que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina”¹⁶. Esto se cumple cuando la empresa inscribe a sus empleados al Seguro Social y hace efectivo el pago correspondiente a las retenciones.

8. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

“En la ley del sistema de ahorro para pensiones en su artículo 1: Que establece la creación del sistema de ahorro para pensiones de los trabajadores del sector privado, público y municipal en que adelante se denominará el sistema. El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que se deban reconocer a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta ley”¹⁷; la empresa hace cumplir esta ley cuando inscribe a sus trabajadores a las AFP y cuando se hacen efectivos los pagos de dichas retenciones.

9. Ley de Formación Profesional

“En la ley de formación profesional (INSAFORP) en su artículo 1: Establece que el patrimonio de esta ley está constituido por los bienes muebles, inmuebles y asignaciones presupuestarias que el gobierno destine a programas de formación profesional, subsidios y aportes que le confiere el estado, cotizaciones obligatorias hasta el 1% pagadas por los patrones del sector privado y por las instituciones oficiales autónomas que empleen diez o más trabajadores calculadas sobre el monto total de las

¹⁵ Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, emitido el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316 del 31 de julio de 1992.

¹⁶ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, emitido el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953

¹⁷ Ley del Sistema de Ahorro para pensiones Decreto Legislativo N°927, emitido el 20 de diciembre de 1996, publicando en el Diario Oficial N°243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996

planillas mensuales de sueldos y salarios”¹⁸. La empresa hace cumplir esta ley cuando paga su aporte al INSAFORP del 1% de su planilla de empleados.

10. Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la Comercializadora del café

“En la ley Especial para la protección de la propiedad y la comercializadora del café en su artículo 2: Establece que todas las personas, sean naturales o jurídicas que intervienen en las operaciones de comercialización de café,” esta ley se aplica en la compañía desde que se registra en CNR como una entidad que vende el grano en sus diferentes presentaciones.¹⁹

C. MARCO INSTITUCIONAL

A continuación, se presentan las instituciones que tienen relación con CALISTEMO S.A DE C.V.

1. Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia

Conoce los procesos de amparo, exhibición personal e inconstitucional de las normas jurídicas y pone fin a las posibles diferencias entre el Órgano Ejecutivo y el Legislativo

2. Centro Nacional de Registro

Entidad encargada de velar por el cuidado de los derechos

3. Ministerio de Hacienda

Institución administradora la cual aplica eficientemente las leyes fiscales, asesorías y fiscalización a los contribuyentes y el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias

4. Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Institución rectora de la administración pública en materia de relaciones laborales sustentada en el diálogo, concertación social y participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario, condiciones laborales y calidad de vida de los

¹⁸ Ley de Formación Profesional, Decreto Legislativo N°554 , emitido el 02 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 320 del 23 de julio de 1993.

¹⁹ Ley Especial para la Protección de la propiedad y la comercialización del café, Decreto Legislativo N°138 , emitido el 22 de septiembre de 1994, publicado en el Diario Oficial N°180, Tomo 324 del 29 de septiembre de 1994.

trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

5. Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Institución que obliga al pago del seguro social a todos los empleados, por consiguiente, se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: (a) Inscribir a sus trabajadores al régimen, (b) a efectuar las aportaciones patronales que le corresponde. (c) pagar las cotizaciones en el periodo establecido (aporte patronal y laboral), (d) Respetar las incapacidades que determine el ISSS mediante constancia.

6. Superintendencia del Sistema Financiero

Institución que autoriza la constitución y operación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y se responsabiliza de fiscalizar y normar el sistema de pensiones, es decir revisar el cumplimiento de la normativa aplicable al funcionamiento de las AFP.

7. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

8. Consejo Salvadoreño del Café

Tiene como objetivo mejorar la promoción y posicionamiento del café en los mercados nacionales e internacionales, brindando información estratégica a dichos mercados mediante los reportes de los factores relevantes que inciden en el comportamiento de los precios, además de fortalecer lazos de cooperación para la sostenibilidad de la caficultura.

D. GENERALIDADES DEL PLAN

1. Definiciones

“Es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.²⁰

“Desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas”.²¹

“Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción”.²²

Según lo antes mencionado se considera que es la formulación de actividades o acciones encaminadas al mejoramiento de procesos que permitan el cumplimiento de objetivos.

2. Importancia

“La importancia del plan destaca, aún más cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de los planes como de la tecnología”.²³

Es decir que servirá de herramienta administrativa que permita ser pieza clave para el adecuado funcionamiento de los lineamientos a ejecutar.

3. Características

- **“Unidad:** Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan

²⁰ Rodríguez Valencia, J. “*Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*” 6 Edición. México: Ediciones contables, administrativas y fiscales. Pag.19 2017.

²¹ Gómez Ceja, G. “*Planeación y organización de Empresas*”. 8ª Edición. México: MCGRAW, 1997

²² Koontz, *Administración*. México: Editorial: Mc Graw and Hill, 2002.

²³ Rodríguez Valencia J.. “*Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*” 6 Edición México. Ediciones contables, Administrativas y Fiscales 2017

ingresar y acomodarse para formar un solo plan general.

- **Continuidad:** La planeación es una actividad de los administradores que nunca termina.
- **Precisión:** Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión.”²⁴

4. Principios

- **“Factibilidad:** Debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- **Objetividad y cuantificación:** Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas.
- **Flexibilidad:** Es conveniente establecer márgenes de amplitud que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente”.²⁵

5. Función

“Coordinar las actividades de la organización hacia los objetivos perfectamente definidos”.²⁶

6. Etapas

“Pronóstico: Proceso por el cual los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible.

²⁴ Molina Morales, D. O. (24 de 08 de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/> Consultado: 27/04/20 Hora: 12: 52 PM

²⁵Sánchez, I. *Administración General 1*. Obtenido de <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html> Consultado: 27/04/20 Hora: 13:12 PM

²⁶ Ídem

Premisas de Planeación: Reducen el nivel de incertidumbre ayudando al planificador a prever el futuro, estableciéndose antes, durante y después del proceso de planeación, ya que tienen que tomarse en cuenta para darle certeza a dicho proceso.

Misión o Propósito: Definir qué es la organización y lo que aspira a ser. Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo

Objetivos: Representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estrategias: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.

Políticas: Son imprescindibles para el éxito del plan debido a que facilitan la delegación de autoridad a través de la toma de decisiones.

Programas: Suministran información e indican el estado de avance de las actividades. Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.

Presupuestos: Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos monetarios. junto con la comprobación subsiguiente”.²⁷

7. Tipos de planes

i. Operativo

- Definición

“Es la que identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización”.²⁸

²⁷ Sánchez I. (3 de mayo de 2010). *Administración General I*. Obtenido de <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html> Consultado: 27/04/20 Hora: 13:37 PM

²⁸ Bateman, T. S. “Administración, una ventaja competitiva”, 8ª Edición. México: Mc Graw Hill. 2010

Es decir que permite detallar y dar el seguimiento a las acciones establecidas para concretar lo planeado.

- **Importancia**

- “Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- Define las funciones y responsabilidades.

- **Características**

- Se enfoca en actividades específicas de la organización.
- El periodo de duración es a corto plazo.
- Constituye el soporte de planes tácticos”.²⁹

ii. Táctico

- **Definición**

“Es la etapa donde se definen los objetivos, tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa”.³⁰

Se puede decir que este tipo permite definir de manera más específica cómo se alcanzarán las metas propuestas.

- **Importancia**

Proporcionar un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y asegurar la comprensión y el compromiso con éstos.

- **Características**

Coordina las funciones importantes de la empresa.

Su realización se enfoca a mediano plazo.

²⁹ Academia. (06 de mayo de 10). "Planificación Operativa". Obtenido de http://www.academia.edu/5306910/Planificaci%C3%B3n_Operativa Consultado: 27/04/20 Hora: 14:00 PM

³⁰ Rodríguez Valencia J. “*Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*” 6 Edición México. Ediciones contables, Administrativas y Fiscales 2017.

Los responsables de la formulación de estos planes son los principales gerentes.”³¹

iii. Estratégico

- **Definición**

“Es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.³²

Lo podemos definir como la programación de las decisiones que irán orientadas en la búsqueda de una excelente gestión para la entidad.

- **Importancia**

“Los gerentes encuentran que, definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales”.³³

E. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión

“Es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.”³⁴

³¹Sequera Solórzano, L. (09 de septiembre de 2013). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/97941352/Importancia-de-La-Planificacion-Tactica> Consultado: 27/04/20
Hora: 15: 01 PM

³² Caldera Mejía R. (1 de diciembre de 2004) *Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías*. Obtenido de http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf

³³ Rodríguez Valencia, J. “*Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*” 6 Edición. México: Ediciones contables, Administrativas y Fiscales. 2017

³⁴ Tomado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html> 16/07/2020

1. Definiciones de Gestión del Talento Humano

“Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar, desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar al ser más valioso de las organizaciones: las personas a fin de lograr una capacidad distintiva de estas.”³⁵

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.³⁶

“Se refiere a las políticas y a las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a la persona o al personal del puesto de administrativo que ocupa usted”.³⁷

Según las definiciones anteriores consideramos que se refiere a la integración de diversos lineamientos que una organización pone en ejecución para atraer e incorporar a los nuevos colaboradores, así como el mantenimiento de los que ya son parte de la empresa y que busca garantizar su desarrollo profesional.

2. Objetivos

- a) “Facilita a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Proporciona competitividad a la empresa
- c) Integra a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d) Facilita el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.”³⁸

³⁵ Ídem

³⁶ Mondey, R. Wayne y Noe, Robert M., Administración de recursos humanos, 6ª edición, editorial Prentice Hall, México, 1997

³⁷ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, Pág. 7 2005

³⁸ Dessler, Gary “Administración de Personal”, 8ª Edición, Prentice Hall, México, Pág.2 2001

3. Procesos

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recurso Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

Los seis procesos de la gestión del talento humano son:

a. Admisión de personas.

Utilizados para incluir nuevos miembros en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluyen reclutamiento y selección.

b. Aplicación de personas.

Sirve para diseñar las actividades que realizará la entidad para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

c. Compensación de las personas.

Enfocado para incentivar y satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y prestaciones sociales.

d. Desarrollo de personas.

Utilizado para capacitar e incrementar el avance profesional; abarcando el entrenamiento y desarrollo por medio de planes carreras, así como la búsqueda de una excelente comunicación e integración.

e. Mantenimiento de personas

Crea condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

f. Evaluación de personas.

Acompaña y controla las actividades y verifica resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. Todos estos están relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente, Además, estos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí”.³⁹

4. Aspectos del Talento Humano

a. Definición

“Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento. El talento suele entenderse como una expresión de la inteligencia emocional, que consiste en reconocer y manejar los sentimientos propios para crear la motivación y gestionar las relaciones sociales.

En el ámbito empresarial, cada vez se apuesta más por el talento de los trabajadores. El descubrir a aquel para que los empleados puedan “explotarlo” de la forma adecuada lo que supone es que se encuentren mucho más satisfechos con las tareas que se les encomiendan y la empresa al final es la que se beneficia obteniendo mejores resultados y mayores beneficios. Por ello, el talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

³⁹ Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, 3ª Edición, Mc Graw Hill, México, Pág.10 2002.

- **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

b. Importancia de la Administración del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”.⁴⁰

5. Planificación del Talento Humano

a. Definición

“Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número necesitado de empleados, con las habilidades demandadas esté disponible cuando se necesite”.⁴¹

En relación a lo expresado anteriormente este proceso consiste en establecer el número óptimo de colaboradores que posean o cumplan los requisitos establecidos para cada puesto de trabajo.

b. Importancia

Es por ello, que una planificación integral de recursos humanos juega un papel vital en los logros de la organización, e ilustra visiblemente que el departamento comprende

⁴⁰ Chiavenato Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”, 5ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia. 2005

⁴¹ Ídem

completamente, y apoya la dirección en la cualificación de la organización se mueve. Y espera alcanzar en mediano y largo plazo, lo siguiente:

- La planificación de los recursos humanos selecciona profesionales que tengan las habilidades específicas para el puesto ofertado.
- Que su personal tenga la mejor formación, capacitación y adiestramiento.

6. Tipos de planificación

- i. **Dinámica:** Hace referencia a la previsión de necesidades humanas de todo orden y al estudio previo de la problemática que se producirá en determinado lapso de tiempo.
- ii. **Estática:** Se orienta al conocimiento del recurso humano de la empresa en el presente y la utilización de los recursos disponibles y los análisis pasados que se hayan podido llevar a cabo.

7. Capacitación del Talento Humano

a. Definición

“Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”⁴²

Podemos resumirlo como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos o prácticos que contribuyan al crecimiento del colaborador

b. Importancia

- i. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los eventos que la empresa requiere.
- ii. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando

⁴² Bohlander. Snell. Sherman. “*Administración de Recursos Humanos*” 12° Edición, Cengage Learning Editores, México Pág. 216. 2004

existen razones válidas se justifica impartir capacitaciones.

- iii. Asegura en mayor medida la relación de los objetivos, planes y los problemas de la empresa y genera un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- iv. Proporciona datos esenciales para que después de varios meses se realicen comparaciones entre los resultados de las capacitaciones.

c. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Definición

“El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.

Es el que permite orientar, estructurar y fortalecer habilidades, conocimientos y competencias del talento humano de la corporación.

El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser. Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En que necesitan capacitación?
- ¿Con qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

Procedimiento

Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico, enseguida

Se seleccionan las técnicas a utilizar

Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información. Durante la realización del diagnóstico se aplican los instrumentos previamente diseñados.

A partir de la información recabada se determinan las áreas en las que existen las discrepancias:

- Se diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
- Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
- Se jerarquizan los problemas
- Se determina quienes son los trabajadores con dichas necesidades y con toda la información

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de:

- La revisión de los análisis de puestos.
- El análisis del desempeño de los trabajadores.
- Exámenes de conocimientos
- Entrevistas estructuradas o abiertas.
- Encuestas, observación directa en el puesto
- A través de la revisión de los planes de desarrollo del personal”.⁴³

8. Desarrollo Profesional

a. Definición

“Es la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo”.⁴⁴

⁴³ Aguilar Morales, J.E. “Dirección de Personal”, 2009. Tomado de: http://www.direcciondepersonal.com/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf

⁴⁴ Bohlander. Snell. Sherman, “*Administración de Recursos Humanos*”, 12ª Edición, Cengage Learning Editores, México, Pág. 292, 2004

De manera general podemos fijarlo como el proceso en el cual el empleado se nutre de conocimientos, habilidades y cualidades que le permitan ser más competitivo en el ambiente laboral interno como externo.

b. Etapas del desarrollo profesional

- i.** Preparación para el trabajo.
- ii.** Ingreso a la organización.
- iii.** Inicio del desarrollo.
- iv.** Parte media del desarrollo.
- v.** Final del desarrollo.

9. Evaluación del Desempeño

a. Definición

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.”⁴⁵

b. Importancia de la evaluación del desempeño.

“La importancia de la evaluación del desempeño es:

- Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
- Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revise el desempeño del subordinado y discuta la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto, “*Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*”. Octava edición, México. Pág.243-244 47 Ibid. Pág.247-248. 2007

c. Objetivos de la evaluación del desempeño.

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación y promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Desarrollo personal del empleado.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados y productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.”⁴⁶

d. Responsables en la evaluación del Desempeño.

- “El gerente. En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.
- La propia persona. En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación.
- El área de talento humano. el área encargada de la Administración de Talento Humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.”⁴⁷

e. Usos de la evaluación del desempeño.

“Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. El uso de un sistema adecuadamente diseñado ayudará a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. De hecho, los datos de la administración del desempeño son potencialmente valiosos para todas las áreas funcionales de recursos humanos que son:

i.Planeación de recursos humanos.

- Identificar personal que puede ser promovido.
- Necesidad de personas.
- Planificar el desarrollo gerencial.

⁴⁶ Ibid. Pàg.247-248

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. Op cit. pág. 244-245

ii.Reclutamiento y selección.

- Mediante entrevistas conductuales permite conocer el comportamiento de los aspirantes a los puestos de trabajo.

iii.Capacitación y desarrollo.

- Identificación de áreas de oportunidad.
- Elaboración de programas de capacitación y desarrollo.

iv.Planeación y desarrollo de carrera.

- Elaboración de planes de carrera.
- Fomentar el desarrollo profesional.”⁴⁸

10. Método de evaluación del desempeño

a. Evaluación del desempeño por competencias.

i. Definición

“Para realizar este tipo de evaluación se debe decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo se tienen dos tipos de competencias:

- **Generales.** Son las que no están relacionadas directamente con un puesto de trabajo. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización, así como requerimientos que la empresa quiere hacer extensibles a todos sus miembros.
- **Específicas.** Estas son necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada uno de ellos o requerir de un nivel de exigencia diferente. el puesto “Operador”. Se recopilan todas las competencias que se quieran evaluar para cada puesto de trabajo, Estas servirán para crear luego las encuestas con las que cada integrante de la organización será evaluado.”⁴⁹

⁴⁸Mondy, R. Wayne. “*Administración de Recursos Humanos*”, 11a edición, México, pàg.239-241, 2010

⁴⁹ Wayne Mondy. Op cit. Pag.250- 255

11. Eficiencia Laboral

a. Definición

Es el medio por el cual una empresa logra alcanzar los objetivos y metas previstas utilizando solo los insumos necesarios; realizando actividades a un mínimo costo y resolviendo diversos problemas de organización que conlleva a un mayor desarrollo de la misma.

b. Importancia

Generalmente en toda organización existen múltiples factores que afectan el desarrollo de las actividades laborales del ser humano, las cuales llegan a producir bajos niveles de rendimiento por lo que es indispensable señalar que la eficiencia laboral que muestre cada individuo puede depender del grado de motivación que este tenga o que le proporcione la empresa, como un salario justo y adecuado; un entorno seguro y saludable; participación dentro de la empresa; oportunidades de crecimiento y desarrollo.

F. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

a. Definiciones

- **Competencias.**

“Es un saber hacer complejo, resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades y habilidades (cognitivas, afectivas, psicomotoras o sociales) y de conocimientos utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común (situaciones generales, no generalizables a cualquier situación)”.⁵⁰

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definidos en términos de un criterio. Son por tanto formas de pensar o comportarse y generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”.⁵¹

⁵⁰ De Lasnier, Francois, Capacitación exitosa en habilidades, Montreal, Guérin, 2000.

⁵¹ Spencer, L.M. y Spencer, S.M., Competence at work, New York, John Wiley & Sons, 1993.

“Es una habilidad personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse cómo característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.⁵²

Con base en lo anterior podemos decir que es un atributo que posee una persona para responder satisfactoriamente a una tarea o actividad.

- **Gestión por Competencias**

“Filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio.

La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa”.⁵³

“La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio”.⁵⁴

En relación a lo anterior podemos decir que es la acción que realizan las empresas para identificar habilidades claves o necesarias para que el colaborador alcance el desempeño deseado en el cumplimiento de sus tareas.

b. Tipos de competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por el citado enfoque de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas.

i.

⁵² Ansorena Cao, Álvaro, 15 casos para la selección de personal con éxito, Barcelona Paidós Empresa, 1996

⁵³ Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos Javier Fernández López

⁵⁴ Tomado de: <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos/> 27/04/2020

ii. Competencias genéricas

“Este tipo de competencia son las que permiten desarrollar con eficacia un trabajo para que se comprenda mejor y se brinda una definición más concreta de las mismas y de cada uno de sus componentes.

“Son aquellas que hacen referencia, por una parte, a los recursos personales tales como las habilidades, los conocimientos, las actitudes y capacidades que permiten un mayor desempeño laboral” a partir de lo expresado se definen cada una de sus partes:

- **Conocimientos:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica. (Informática, Contabilidad financiera, Fiscalidad, Análisis financiero).
- **Habilidades:** Generalmente se adquieren mediante formación y Experiencia (Capacidad de síntesis, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Creatividad, Habilidad de comunicación)
- **Capacidades y Actitudes:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo”.⁵⁵

iii. Competencias específicas

“Como su nombre lo indica hace referencia a un conocimiento más especializado es decir “Se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías y conocimientos” A continuación, se presenta las definiciones de los componentes de este tipo de competencias.

- **Conductas:** Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.

⁵⁵ Aguilera Rebollo F. y Reyes Madrid J., Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones): 1996: 203

- **Conocimientos y Habilidades:** Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.
- **Conocimientos- Habilidades-Conductas:** Conocimiento, destrezas y habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de las organizaciones.
- **Otras características individuales:** Es una mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un rendimiento efectivo”.⁵⁶

iv. Competencias profesionales.

“Este tipo de competencias requiere que se conozca o se identifiquen de manera individual cuales ya se posee ya que hacen referencia a que: son el conjunto integrado de habilidades, conocimientos y aptitudes que se necesitan para desempeñar un empleo específico o desarrollar determinadas actividades profesionales.

A continuación, se detalla cada una de este tipo de competencia:

- **Competencias Cognitivas:** Está orientada a fomentar la capacidad de autodirección del aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como, por ejemplo, procesos de pensamiento o habilidades meta cognitivas (aprender a pensar) y (aprender a aprender)
- **Competencias Emocionales:** Se refiere al papel de las emociones y la actividad psicológica en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia intra e interpersonal. Las competencias emocionales incluyen también el conjunto de estrategias y habilidades del control de la activación, de la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.
- **Competencias Social:** Implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las

⁵⁶ Merina Ferreira La, González Fernández, L. La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional, 1998

situaciones de interacción, estilo interpersonal, asertividad, capacidad de empalmar afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidades para el trabajo en equipo”.⁵⁷

c. Criterios de Medición de Competencias.

La competencia es un concepto teórico, un constructo: se refiere a aspectos intangibles de la realidad; no hay referencias directas para señalar la existencia de la competencia; sólo puede hacerse referencia a la misma por vía indirecta, a través de resultados, evidencias o conductas observables vinculadas al desempeño idóneo, el cual constituye la premisa de validez del concepto.

- i. **Competencias y Roles:** La competencia se expresa en términos del desempeño óptimo de roles, vinculando éstos a la estructura de cargos de una empresa u organización. Se hace referencia a las competencias como atributos personales, que soportan el desempeño y se conectan con las exigencias del proceso de trabajo o de los cargos, expresadas en términos de ejecución de tareas, de aporte de valor, de la solución de problemas y de la generación de mejoras.
- ii. **Niveles de Dominio:** En las organizaciones, las competencias se dispersan en niveles de dominio asociados a la estructura de cargos. En este contexto, no todas las personas deben desplegar las competencias en un cien por ciento. Las competencias se asocian a roles o a cargos.
- iii. **De lo Cualitativo a lo Cuantitativo:** La competencia, aun siendo una variable de naturaleza cualitativa, puede ser medida en términos cuantitativos, mediante opciones diferentes a los test psicométricos”.⁵⁸

d. Evaluación del Rendimiento de competencias.

- Eficacia: Valorar el impacto de lo que se hace, producto o servicio que se

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Cubeiro, J; Fernández, G; “Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos”, Bilbao, Editorial Deusto, 1996

presta. (calidad de informes, Compromisos, Organizacional, Búsqueda de información).

- Efectividad: Medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. (Crecimiento de la productividad del trabajo, Rendimiento, Disminución del consumo de materiales, Mejoramiento de la calidad de servicios).
- Eficiencia: La facultad para lograr un efecto determinado. Empleo de medios (Capacitaciones, incentivos, organización de trabajo, participación, toma de decisiones, resolución de conflictos, escucha activa

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA MEDIANA EMPRESA CALISTEMO S.A. DE C.V.

A. Antecedente del problema

1. Compañía Agrícola CALISTEMO S.A DE C.V.

La Compañía Agrícola CALISTEMO S.A DE C.V es un proyecto emprendedor que surge a raíz de la pasión de don Andreas Brodersen; el cual consiste en establecer una empresa que produce y vende café en grano/molido; que a su vez brinda capacitaciones para la preparación del mismo. El principal propósito de la compañía es establecer de forma inicial relaciones con productores de la región de San Salvador, dónde se procurará comercializar la marca de café San Emilio. Esta iniciativa nace de la necesidad de reconocer el esfuerzo y trabajo de pequeños y medianos productores de las diferentes regiones cafetaleras de El Salvador y como un pasatiempo de Don Andreas luego de desligarse de otra organización.

La separación anterior junto a la inexperiencia de los miembros de la familia, en temas administrativos específicamente en los relacionados al talento humano y al rápido crecimiento de la entidad ignoraron la importancia de establecer un área especializada en la gestión de éste, ya que no posee una estructura organizativa definida ocasionando que las personas realicen múltiples actividades que no corresponden a su cargo a desempeñar. También carecen de metodologías para la selección y reclutamiento del personal ya que toman en consideración a personas referidas por los mismos trabajadores y el no disponer con planes de carrera limita el desarrollo profesional que desmotiva a los empleados por no alcanzar su propio crecimiento todo esto debido a la falta de un plan de capacitación concreto debido a que se les dificulta obtener mejores resultados en las evaluaciones del desempeño que son realizadas a manera de supervisión sin recurrir al apoyo de una técnica ya establecida.

De estas problemáticas nace la necesidad de diseñar un plan de gestión que permita ser una guía práctica para anticipar la mayor cantidad de situaciones que actualmente o a futuro pueden seguir limitando el progreso de la empresa.

B. Importancia.

Es importante realizar un diagnóstico de la situación referente a la administración del talento humano de Calistemo S.A de C.V ya que permitió indagar sobre los procesos de reclutamiento, selección, planificación de capacitación, desarrollo profesional, eficiencia laboral, evaluación del desempeño, compensaciones y de esta forma establecer estrategias que ayuden a obtener resultados favorables en relación con la gestión del talento de sus empleados, la cual al ser implementada servirá de guía para que mejore la situación de las empresas que lo retomen.

La información recopilada a través de la investigación de campo permitió identificar las condiciones y conclusiones bajo las cuales opera el personal, además de aspectos relacionados directamente con su gestión, es decir partiendo de la selección de candidatos a los puestos de trabajo basados en competencias; de tal manera que la empresa contará con un Plan de Gestión del talento humano el cual será de beneficio, dado que optimizará el desempeño laboral de los empleados.

C. Objetivos

1. General

- a) Formular un diagnóstico que permita identificar la situación actual sobre la administración de personal.

2. Específicos

- a) Estructurar los instrumentos a través de los cuales se hará recolección de datos de la fuente primaria, que permitan indagar sobre la situación actual de la gestión del talento humano.
- b) Elaborar el diagnóstico con la información obtenida para establecer la evidencia sobre la problemática en estudio.
- c) Definir las conclusiones y recomendaciones relacionadas a las condiciones de la gerencia empresarial y el entorno de los colaboradores.

D. Metodología de la investigación.

1. Métodos.

a) Método científico

Se aplicó en la investigación debido a que este conlleva a una secuencia de pasos sistemáticos y ordenados, mediante el apoyo de un proceso detallado que permitió el desarrollo del estudio desde la fundamentación teórica y la información proporcionada por parte del propietario, contador y de los empleados en aspectos importantes como lo son el reclutamiento, selección, capacitación, mantenimiento y evaluación del desempeño del personal para posteriormente realizar el diagnóstico, finalizando con las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

A continuación, se exponen los métodos auxiliares que contribuyen al uso del método científico:

- i. **Analítico:** Se descompusieron las partes de la situación sujeta de estudio como lo fue la administración del talento humano en los siguientes procesos: reclutamiento, selección, capacitación, mantenimiento y evaluación del desempeño del personal; información que sirvió para identificar el efecto que existe entre los datos proporcionados por los miembros de la institución y las variables que involucran a los trabajadores sujetos de investigación.
- ii. **Sintético:** Luego que se ha realizado un análisis de cada una de las partes del fenómeno investigado se continuó con la reestructuración de los datos obtenidos, con la finalidad de elaborar un diagnóstico, así como la presentación de conclusiones y recomendaciones que afirman la veracidad de la problemática de la entidad en estudio.

2. Tipo de investigación.

- a) **Explicativa:** Se utilizó esta ya que, se llevó a cabo para indagar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes en ese lugar, o que no se tenía explicación con anterioridad sobre está, proporcionando detalles principales por medio de la información obtenida. Para desarrollar el trabajo el grupo recurrió al uso de técnicas tales como la entrevista y la encuesta; así como, también de los instrumentos respectivos que fueron elaborados con el propósito de indagar la situación actual del objeto de estudio relacionada a la gestión de los empleados.

3. Diseño de la investigación.

- a) **Diseño no experimental.**

Se desarrollo este debido a que no se tuvo control sobre las variables que tiene el problema ya que los hechos acontecieron en su contexto natural. La resolución al problema se desarrolló con base a las variables implicadas sin realizar modificaciones a los sujetos investigados y se estudió en su ámbito natural el fenómeno, tal como es, sin modificar el entorno.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación.

Se utilizaron para la medición y la recolección de antecedentes del objeto de estudio, acorde al enfoque conceptual de la investigación, las cuales permitieron elaborar el proceso de estudio que sirvió de guía para la obtención de la información, estas facilitaron la tabulación y análisis de los datos, mismos que sirvieron para elaborar un diagnóstico actual del personal en la entidad.

a) Técnicas.

i. Entrevistas.

Se desarrollo por medio de la plata forma virtual Google meet, en un diálogo directo que se realizó con el propietario y el contador general de manera individual por medio de video llamada, en dicha conversación se formularon preguntas orientadas a saber la situación actual de la institución relacionada a la administración del talento humano.

ii. Encuestas.

Se recopilo información de manera general a los 48 empleados de la entidad, que fue diseñado por el equipo de trabajo la cual se aplicó de forma virtual por medio de Google forms que contribuyo a obtener los datos proporcionados por el personal, en ella se incluyó el objetivo y los diferentes cuestionamientos que permitieron recolectar datos que sirvieron para elaborar el diagnóstico de la problemática.

b) Instrumentos.

- i. Guía de entrevista estructurada:** Es el instrumento que se utilizó para facilitar la entrevista, y estuvo conformado por 30 preguntas abiertas las cuales permitieron que los entrevistados explicaran a profundidad sobre la gestión de los colaboradores partiendo de lo general a lo específico. Permittiendo obtener información sobre las variables e indicadores establecidos por el grupo, fue aplicado a los principales

concedores de la situación actual relacionada a la administración actual de los empleados es decir al propietario y el contador de la entidad.

- ii. **El cuestionario:** Se utilizó para la realización de la encuesta que estuvo compuesta por 30 preguntas cerradas, de opción múltiple y preguntas filtro el cual fue dirigido a los cuarenta y ocho trabajadores operativos de la organización en estudio (excluyendo a la jefatura) y tuvo como fin identificar la perspectiva del personal sobre la gestión del talento humano efectuada por la institución.

5. Fuentes de Información.

- a. **Primarias:** Son aquellas que brindaron información de manera directa para la investigación y que por su naturaleza implica asumir costos adicionales para su obtención; estas estuvieron conformadas por los datos obtenidos directamente del propietario, contador y empleados.
- b. **Secundarias:** Estuvieron conformadas por estudios realizados previamente; siendo encontrados en libros, trabajos de grado, revistas, artículos, sitios web y toda la sustentación teórica que sea relevante y concerniente con el tema de estudio.

6. Ámbito de la investigación

Se desarrolló en la empresa CALISTEMO S.A de C.V ubicada en 77 y 79 avenida norte, pasaje Los Pinos #441 Colonia Escalón, municipio de San Salvador.

7. Unidades de análisis

Se eligieron como unidades de análisis al propietario, al contador y a los cuarenta y ocho empleados de la organización investigada.

- a. **Propietario:** Es la persona que más conoce de la situación de la empresa, además de poseer en un determinado momento la toma de decisión.

- b. Contador General: Desempeña tareas que no le corresponden al ser jefe inmediato de todos los departamentos de la empresa.
- c. Empleados operativos y administrativos: Las personas que están bajo la administración.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo.

Estuvo conformado por todos los elementos o sujetos que se requirieron estudiar y que pudieron ser observados individualmente en el estudio. Por lo tanto, el número de personas a indagar fue de 50 que se describen en los siguientes cargos:

Tabla 1 Personal de Calistemo

Cargos	Cantidad
Propietario	1
Contador	1
Personal Operativo	42
Personal administrativo	6
Total	50

b. Muestra.

Para la investigación se determinó realizar el censo a los cuarenta y ocho empleados operativos y administrativos excluyendo a las jefaturas que integran la compañía. Se optó por aplicar esta actividad debido a que la población es menor a cien personas, y resultó factible realizarlo por lo que la información recopilada permitió un mayor alcance, logrando ser representativa.

9. Tabulación análisis procesamiento e interpretación de la información.

a. Tabulación.

No es más que los datos obtenidos que se convierten en valores asociados en frecuencias absolutas y relativas. Se recopiló por medio de las diferentes técnicas e instrumentos. Se realizó la tabulación de estos a través de las herramientas que proporciona Microsoft Excel, los datos estadísticos recabados se convierten en información sustentable de las variables de estudio, añadiendo gráficos para mejor presentación y comprensión.

b. Análisis e interpretación de los datos.

Una vez procesados se realizó el análisis de la información obtenida de los trabajadores operativos y administrativos, este se hizo a partir de los cuadros y gráficos elaborados, donde se representa las frecuencias absolutas y relativas de los resultados de la investigación, se interpretaron con el objeto de identificar la situación actual con respecto a la gestión del talento humano.

A continuación, se presentan los modelos de los instrumentos realizados por el equipo investigador:

Cuestionario dirigido al personal que labora en la empresa Calistemo S.A de C.V



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



OBJETIVO: Indagar la actividades, procedimientos y procesos de la gestión del talento humano que se implementan actualmente en la empresa Calistemo S.A de C.V ubicada en San Salvador.

INDICACIONES: Para el llenado de la siguiente encuesta marque con una "X" la respuesta de su elección, en preguntas con respuestas de múltiples opciones pueden ser marcadas más de una opción si considera conveniente según sea el caso. La información proporcionada será confidencial y utilizada para fines académicos; por tal motivo solicitamos sean respondidas de manera objetiva de antemano agradecemos su valiosa colaboración.

I- DATOS GENERALES

GÉNERO:

Femenino

Masculino

4. ¿Se le realizó una explicación de los aspectos generales de la empresa?
 SI NO

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 6)

Objetivo: Identificar si el empleado recibe orientación de los aspectos generales de la empresa

5. ¿De los siguientes aspectos cuales fueron abordados dentro de la explicación de la empresa?
 (puede seleccionar más de uno)

- | | |
|---|--------------------------|
| Explicación a lo que se dedica o desarrolla la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Declaración de normas y reglamento de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Descripción de beneficios extra a los exigidos por el Código de Trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Descripción sobre las obligaciones a cargo | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación del puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Verificar si se desarrolla de manera idónea el proceso de inducción

6. ¿En qué momento se le realizó dicho proceso de inducción?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Una semana antes de iniciar labores | <input type="checkbox"/> |
| El primer día de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Cuando consulte al jefe | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con la persona correcta para realizar el proceso de inducción en el tiempo de contratación

7. ¿Quién fue la persona encargada de realizar el proceso de inducción?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Jefe inmediato | <input type="checkbox"/> |
| Encargado de otra área | <input type="checkbox"/> |
| Compañero | <input type="checkbox"/> |
| Supervisor | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Deducir si el empleado logra identificar las directrices de la empresa

8. ¿Sabe si Calistemo cuenta con elementos guía que permitan el desarrollo organizacional?

- SI NO

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 10)

Objetivo: Señalar los elementos básicos administrativos con los que cuenta la empresa

9. ¿Con que elementos básicos administrativos cuenta Calistemo? (se puede seleccionar más de una)

Misión	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>
Valores	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>
Organigrama	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>
Reglamentos	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Investigar si la entidad proporciona herramientas administrativas.

10. ¿Al ingresar a la compañía se le proporciono alguno de los siguientes manuales?

De bienvenida	<input type="checkbox"/>
De descripción de puestos	<input type="checkbox"/>
De organización	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Objetivo: Identificar la gestión administrativa del personal realizada por la organización.

11. ¿Fue informado adecuadamente sobre el tipo de contratación, remuneración y procesos de pago?

SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

Objetivo: Identificar si la empresa ha informado sobre las responsabilidades y tareas del personal

12. ¿Calistemo ha compartido con usted las responsabilidades y tareas inherentes a su cargo ya sea de manera verbal, escrita o digital?

SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 14)

Objetivo: Determinar la realización de tareas no correspondiente al cargo

13. ¿Considera que ha realizado tareas que no corresponden a su cargo?

SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
-----------------------------	-----------------------------

Objetivo: Demostrar si se cuenta con un plan de carrera dentro de la empresa

14. ¿Considera a Calistemo una empresa que facilita su desarrollo profesional?

SI

NO

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 16)

Objetivo: Conocer las principales propuestas para el desarrollo profesional.

15. ¿De las siguientes opciones cuales ha realizado Calistemo para su desarrollo profesional? (Puede seleccionar más de una)

Ascensos

Oportunidades de estudio

Capacitaciones en área solicitada

Nivelación salarial

Objetivo: Definir la existencia de beneficios por parte de la entidad.

16. ¿La compañía le ha ofrecido algún tipo de beneficio independientemente a los establecidos en la ley ya sea o no económico?

SI

NO

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 18)

Objetivo: Establecer los principales beneficios con los que cuentan los empleados.

17. De los siguientes beneficios ¿Cuáles ha recibido de parte de Calistemo? (Puede seleccionar más de uno)

Seguro de vida

Ayuda a hijos

Jornadas medicas

Alimentación

Asistencia a congresos

Bonos

Acceso a centros recreativos de la empresa

Objetivo: Determinar la aplicación de la evaluación del desempeño

18. ¿Sabe si su jefe inmediato le realiza evaluaciones de desempeño?

SI

NO

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 21)

Objetivo: Mostrar la frecuencia de aplicación por parte de la empresa de la evaluación de desempeño

19. ¿Con que frecuencia se le realiza la evaluación?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente

Objetivo: Indagar la percepción de los empleados con respecto a su evaluación de desempeño

20. ¿Según su criterio porque se le realiza una evaluación del desempeño?

- Nivelación salarial
- Solamente para evaluarlo
- Promoción
- Capacitaciones

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con mecanismos de incentivos hacia los empleados

21. ¿La compañía les brinda incentivos para que usted desempeñe mejor sus labores?

SI NO

(Si su respuesta es No pasar a la pregunta 23)

Objetivo: Identificar los incentivos a los que pueden acceder los empleados

22. ¿Qué incentivos le ha ofrecido la empresa? (Puede seleccionar más de uno)

- Día de descanso extra
- Flexibilidad de horario
- Comisiones
- Asignación de áreas para ingerir alimentos
- Bonos
- Vale de supermercado

Objetivo: Determinar la necesidad de desarrollar capacitaciones al personal.

23. ¿Calistemo le realiza estudios que permitan determinar sus áreas a capacitar?

SI NO

(Si su respuesta es Si pasar a la pregunta 25)

Objetivo: Identificar la causa por la que Calistemo no invierte en las capacitaciones

24. ¿Por qué cree que Calistemo no está interesado en realizar capacitaciones?

- Pérdida de tiempo
- Perdida de dinero
- Falta de recursos
- Resistencia al cambio

Objetivo: Definir la frecuencia con la que se refuerza o actualiza el conocimiento del trabajador.

25. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

Objetivo: Saber las áreas en las que se capacita el personal

26. ¿En qué áreas se le ha capacitado?

- Trabajo en equipo
- Tecnología
- Seguridad Ocupacional
- Operacional (referente a su área)
- Manejo de estrés

Objetivo: Reconocer el grado de aceptación de las actuales formas de comunicación entre nivel operativo y los niveles superiores.

27. ¿Cómo evalúa la comunicación con las líneas de mando y el propietario de Calistemo?

- Excelente Muy Buena Buena
- Regular Necesita mejorar

Objetivo: Identificar las normativas y reglamentos laborales de Calistemo

28. ¿Conoce las sanciones al personal cuando no cumplen con las obligaciones laborales?

- SI NO

Objetivo: Determinar el tipo de competencia requerida para los puestos

29. ¿Seleccione el tipo de competencias que considere indispensable para la realización de sus tareas?
(Seleccione solamente una)

Genéricas (Eje: Liderazgo, comunicación efectiva, dominio de idiomas, aprender por cuenta propia)

Profesionales (Eje: Aprendizaje continuo, resolución de problemas, proactividad, planificación)

Específicas (Eje: dominio de técnicas o herramientas necesarias para realizar el trabajo o tareas)

Objetivo: Detectar el nivel de motivación al pertenecer y laborar para la empresa

30. ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción perteneciendo y laborando para Calistemo?

Insatisfecho Satisfecho

Guía de entrevista estructurada dirigida al propietario y contador general que laboran en la empresa Calistemo S.A. de C.V.



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



Objetivo: Indagar las actividades, procedimientos y procesos de la gestión del talento humano que se implementan actualmente en la empresa Calistemo S.A de C.V ubicada en San Salvador.

Dicha información será utilizada para fines académicos. De antemano, gracias por su colaboración.

Cargo:	
Lugar:	
Tiempo dentro del cargo:	
Fecha:	

Pregunta n° 1

Objetivo: Indagar el número y categorización de los empleados

¿Cuántas personas trabajan en la empresa y cuáles son los cargos que ocupan?

Personal administrativo _____

Personal operativo _____

Total _____

Pregunta n° 2

Objetivo: Identificar la existencia de una metodología en beneficio del talento humano

¿Calistemo cuenta con una metodología específica para administrar las acciones encaminadas a su personal?

SI

NO

Explique: _____

Pregunta n° 3

Objetivo: Indagar el procedimiento bajo el cual se definen los requerimientos de personal

¿Existe una forma de determinar los requerimientos de personal en la empresa?

SI

NO

Explique: _____

Pregunta n° 4

Objetivo: Saber la implementación de los procesos de reclutamiento y selección del personal

¿Cuentan con un proceso para reclutar y seleccionar los nuevos talentos que ingresaran a la empresa?

SI

NO

Explique: _____

Pregunta n° 5

Objetivo: Deducir los canales más considerados para difundir ofertas de empleos

¿Qué canales de difusión de ofertas de empleo considera más efectivos y a cuáles recurre la empresa?

Anuncio en el periódico

Recomendación

Pagina Web

Anuncio por Redes Sociales

Pagina de Oferta de Empleo

Otros

Pregunta n° 6

Objetivo: Identificar el nivel de experiencia de los mandos superiores para seleccionar alcandidato idóneo a la vacante

¿Según su experiencia se considera calificado para entrevistar a los aspirantes de lasvacantes?

SI

NO

Explique: _____

Pregunta n° 7

Objetivo: Indagar los parámetros que en la empresa se toman en consideración a la horade seleccionar a los aspirantes.

¿Qué parámetros toma en consideración a la hora de seleccionar a los aspirantes de las vacantes?

- Jerarquización
- Clasificación
- Por punto
- Capacitación
- Evaluación del desempeño

Pregunta n° 8

Objetivo: Saber si la empresa realiza un proceso de inducción con su nuevo personal

¿La empresa realiza un proceso de inducción con su nuevo personal?

SI NO Explique: _____

Pregunta n° 9

Objetivo: Determinar la existencia de filosofía empresarial

¿Calistemo cuenta con elementos empresariales definidos?

SI NO Explique: _____

(Si su respuesta es SI pasar a pregunta 11)

Pregunta n° 10

Objetivo: Saber la razón por la que no cuentan con elementos administrativos definidos.

¿Por qué motivo no se ha establecido aun?

Explique: _____

Pregunta n° 11

Objetivo: Enlistar los elementos de la filosofía empresarial con los que cuenta la empresa De los elementos empresariales definidos ¿Cuáles posee Calistemo?

Explique: _____

Pregunta n° 12**Objetivo:** Identificar las herramientas administrativas de la empresa

¿La empresa proporciona herramientas administrativas (manuales) a los empleados para que comprendan de mejor manera el funcionamiento y procesos de la empresa?

SI NO Explique: _____

Pregunta n° 13**Objetivo:** Describir la gestión administrativa de la empresa con su personal

¿Cómo desarrolla el proceso de contratos, remuneraciones y medios de pago dentro de la empresa?

Explique: _____

Pregunta n° 14**Objetivo:** Saber el proceso de asignación y difusión de las tareas correspondientes a los empleados

¿De qué manera la empresa asigna y comunica las tareas o responsabilidades a sus colaboradores?

Explique: _____

Pregunta n° 15**Objetivo:** Identificar los procesos de la empresa para garantizar el desarrollo de sus colaboradores

¿Qué tipo de procesos aplica para mejorar el desarrollo profesional del personal de su empresa?

Explique: _____

Pregunta n° 16**Objetivo:** Determinar los beneficios extra que brinda la empresa a los exigidos por el código de trabajo

¿Brindan algún beneficio extra a los de ley para los empleados?

SI NO Cuales: _____

Pregunta n° 17

Objetivo: Identificar si la entidad es comprometida con el desarrollo del conocimiento de sus colaboradores

¿La empresa realiza capacitaciones orientadas a cubrir las deficiencias de las áreas de trabajo?

SI

NO

(Si su respuesta es NO pasar a la pregunta 19)

Pregunta n° 18

Objetivo: Saber si la jefatura identifica que el personal requiere de capacitación.

¿Cómo es el proceso que realiza para determinar la necesidad de capacitación y la frecuencia de aplicación del mismo?

Explique: _____

Pregunta n° 19

Objetivo: Indagar porque motivo la empresa no se compromete con el desarrollo del conocimiento de sus colaboradores

¿Porque razón considera que no es necesario realizar las capacitaciones?

Pérdida de tiempo

Pérdida de dinero

Resistencia al cambio

Recursos financiero escasos

Otro

Explique: _____

Pregunta n° 20

Objetivo: Identificar si la empresa realiza el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores

¿La empresa realiza la evaluación del desempeño a los empleados?

SI

NO

(Si su respuesta es NO pasar a la pregunta 22)

Pregunta n° 21

Objetivo: Indagar la forma de aplicación del procedimiento de la evaluación del desempeño.

¿Qué procedimientos realiza para evaluar el desempeño a sus trabajadores?

Explique: _____

Pregunta n° 22

Objetivo: Analizar el tiempo incurrido en desarrollar la evaluación del desempeño.

¿Con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño?

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Pregunta n° 23

Objetivo: Saber el propósito por el que se realiza la evaluación del desempeño.

¿Cuál es la finalidad de realizar la evaluación del Desempeño?

Explique: _____

Pregunta n° 24

Objetivo: Definir las causas por las cuales no se realiza la evaluación del desempeño.

¿Porque razón no se realiza la evaluación del desempeño?

Explique: _____

Pregunta n° 25

Objetivo: Saber si la entidad cuenta con un plan de incentivo.

¿La entidad cuenta con un plan de incentivo?

SI NO Explique: _____

Pregunta n° 26

Objetivo: Indagar la manera en que la entidad motiva a sus colaboradores.

¿De qué manera Calistemo motiva a sus empleados?

Explique: _____

Pregunta n° 27

Objetivo: Conocer los canales de comunicación entre patrono y empleados

¿Cuáles son las vías de comunicación entre las líneas de mando y los colaboradores?

Explique: _____

Pregunta n° 28

Objetivo: Deducir la implicación de competencias en la realización de las tareas de cada cargo

¿Considera usted que para la realización de las tareas asignadas a cada cargo es indispensable la utilización o desarrollo de competencias?

SI

NO

(Si su respuesta es NO pasar a la pregunta 30)

Pregunta n° 29

Objetivo: Identificar los tipos de competencias que para el propietario y contador son requeridas en los puestos de trabajo.

¿Cuáles son las competencias que debe desarrollar el empleado?

Genéricas (Eje: Liderazgo, comunicación efectiva, dominio de idiomas, aprender por cuenta propia)

Profesionales (Eje: Aprendizaje continuo, resolución de problemas, proactividad, planificación, creatividad)

Específicas (Eje: dominio de técnicas o herramientas necesarias para realizar el trabajo o tareas)

Explique: _____

Pregunta n° 30

Objetivo: Saber los motivos por los cuales se considera que la aplicación de competencias no es necesaria.

¿Porque razón considera que no son necesaria la aplicación de una competencia específica en el puesto de trabajo?

Explique: _____

;;;GRACIAS POR SU TIEMPO!!!

E. Diagnóstico de la situación actual de la mediana empresa Calistemo S.A. de C.V.

El desarrollo de la investigación y tabulación de los resultados permitió realizar un análisis objetivo que sirvió de parámetro para llegar a determinar cómo se realiza el proceso de administración del talento humano de la empresa en estudio sirviendo de base para establecer la problemática actual.

1. Aspectos generales del personal

a) Género, nivel académico, edad, tiempo de trabajo

Del total de la muestra encuestada, el 73% son hombres, esto debido al rubro al que pertenece la empresa, ya que esto requiere mayor fuerza y resistencia física para la corta de los granos de café como también para cargar los sacos a los camiones que lo llevaran al área de producción donde se necesita realizar la descarga además para la realización del producto terminado se necesita esfuerzo físico para llevar de la bodega los sacos al área de tostado y finalmente cargar los camiones con el producto terminado. El restante corresponde a mujeres que ocupan puestos administrativos donde estos no con lleva realizar esfuerzo físico por tal razón representan una minoría en la empresa. (Ver anexo #01. Datos generales. Pregunta 1. Género).

El personal de la empresa en estudio en un 93% posee un nivel académico entre básico, bachillerato y técnico debido a que el tipo de actividad que se desempeña en este rubro es más físico que intelectual, es por eso que no se hace énfasis en la educación de los empleados. Y el restante posee formación a nivel universitario, esto significa que representan a las jefaturas de los diversos procesos y servicios que ofrece Calistemo. (Ver anexo #01. Datos generales. Pregunta 2. Nivel académico).

El 52% de los trabajadores tienen edades en un rango de 18 a 30 años. Se contratan a personas en este rango de edad, porque para este giro son personas que de alguna manera tienen cierto grado de experiencia y cuentan con energía para la realización de sus actividades. El 31% oscilan en un rango de edades de 31 a 43 años. Se tienen contratadas a estas personas dado que poseen vasta experiencia en sus puestos de trabajo además la mayoría se encuentran en el área de producción ya que se necesita mano de obra calificada para la manipulación de la maquinaria y demás equipo que se utiliza y el restante son personas en los rangos de 44 a 56

años. Que son los empleados más antiguos de trabajar en la empresa y en su mayoría poseen puestos de confianza otorgados por el propietario debido al amplio dominio y antigüedad de pertenecer a la organización. (Ver anexo #01. Datos generales. Pregunta 3. Edad).

El 79% de los trabajadores tienen entre 0 a 3 años de laborar en esta empresa. Debido a que está en desarrollo la mayoría de su personal tiene poco tiempo de laborar en la organización Y solo el resto tiene entre 4 a 6 años de antigüedad. Dado que estas personas son las que decidieron continuar dentro de la entidad después de la disolución de la antigua empresa a la que pertenecía el propietario. (Ver anexo #01. Datos generales. Pregunta 4. Antigüedad).

De la población encuestada, el 12% es personal administrativo. Quiere decir, que por su giro dentro de los cuales incluye ventas, auxiliar de oficina, secretaria y contador. En cambio, el resto es operativo, es decir que en su mayoría son cortadores de café, bodeguero, vendedores, transportistas, mantenimiento. (Ver anexo #01. Resumen de entrevista. Pregunta 1)

2. Filosofía empresarial

a) Estructura Organizativa

De la totalidad de los encuestados dijeron que no se les dio una explicación de los aspectos generales de la empresa por tal motivo los empleados desconocen las normas y reglamentos bajo los cuales se deben de regir, además de ignorar la información completa de los beneficios extras con los que cuentan. (Ver anexo #01. Pregunta 4).

El 100% de los empleados dijeron desconocer que Calistemo tiene definido los elementos guía que permitan el desarrollo organizacional, por ende no se tiene conocimiento de lo que es la misión, visión, valores, objetivos, organigrama, políticas y reglamentos de la empresa. (Ver anexo #01. Pregunta 8).

En referencia con la pregunta anterior con base a la información proporcionada por el propietario y el contador general quienes manifiestan que la organización si cuenta con elementos empresariales que permitan su desarrollo tales como: misión, visión, valores y organigrama, donde ellos esperan ver los reflejados en su producto terminado. Esta respuesta genera diferencia con respecto a la de los empleados quienes manifestaron no tener, esto

permite deducir que la empresa no cuenta con estos elementos o no los ha transmitido de manera eficaz. (Ver anexo #02. Pregunta 11)

De la población encuestada 100% afirmó que no se le proporciono ninguno de los siguientes manuales: de bienvenida, descripción de puestos y de organización. Generando una confusión para los empleados a la hora de realizar sus diferentes actividades porque no saben si le corresponden a su puesto de trabajo o al de su compañero. Evidenciando la falta de gestión del talento humano en la empresa. (Ver anexo #01. Pregunta 10).

En relación con la pregunta anterior el propietario y contador argumentaron que este tipo de herramientas no se han podido elaborar ya que no se cuenta con el tiempo para detenerse a consolidarlas saben que son importantes por lo que se tiene considerarlos a futuro. Esta respuesta coincide con la información obtenida en la encuesta donde el personal afirmo no contar con manuales o herramientas administrativas. (Ver anexo #02. Pregunta 12)

Según los datos obtenidos 100% de los empleados respondieron que Calistemo si compartió las responsabilidades y tareas inherentes a su cargo en manera verbal, escrita o digital. En la organización se les hace ver las actividades que debe de desempeñar en su puesto de trabajo. (Ver anexo #01. Pregunta 12)

En relación con la pregunta anterior mediante la entrevista el propietario y contador general afirmaron compartir con sus empleados sus responsabilidades y tareas inherentes a su cargo de forma impresa lo que demuestra el compromiso por parte de la empresa de informar a los trabajadores. (Ver anexo #02. Pregunta 14)

De acuerdo al total de los encuestados un 92% ha expresado que han realizado tareas que no le corresponden a su cargo mientras que el resto si considera que ha llevado a cabo responsabilidades y tareas propias del cargo asignado. Esto puede denotar un desorden en la distribución de las tareas para los empleados por parte de las jefaturas. (Ver anexo #01. Pregunta 13).

De acuerdo a los resultados obtenido el 46% de los encuestados menciono que la comunicación con las líneas de mando y propietario de Calistemo necesita mejorar, un 25% respondió que es regular, el 13% dijo que era buena y el resto afirmo que es muy buena. Se puede de notar que para ninguno de los empleados es excelente demostrando que los

mecanismos establecidos no están facilitando la coordinación entre ambas partes generando conflictos y reduciendo la productiva. (Ver anexo #01. Pregunta 27)

En referencia con la pregunta anterior mediante la entrevista ambos afirmaron que las vías de comunicación son directas es decir que cada uno de los empleados recurre a su jefe inmediato y si son asuntos de suma importancia se tratan con el propietario. Según la evaluación proporcionados por los datos de la encuesta el mecanismo utilizado no resulta ser efectivo ya que la mayoría afirma que se debe mejorar para no generar conflictos en la coordinación de las actividades. (Ver anexo #02. Pregunta 27)

3. Gestión del talento humano

La empresa está constituida por diferentes áreas, todas son importantes para la consecución de los objetivos, el estudio se enfocó en las actividades que se relacionan con el personal tales como: estrategias de gestión, reclutamiento y selección, gestión administrativa del talento, capacitación, desarrollo profesional, eficiencia laboral, evaluación del desempeño y compensaciones. La empresa en estudio con el paso de los años siguiendo su propósito de desarrollo no se ha enfocado en la necesidad de mejorar el desempeño e incrementar el desarrollo laboral de su talento humano, es por ello que no se presenta como prioridad mejorar las actividades relacionadas a su personal ya que estas desde sus inicios se han realizado de manera experimental.

Con el estudio se comprobó que las funciones de administración del talento humano han sido realizadas principalmente por jefaturas, por lo que la gestión del personal no se realiza adecuadamente. A continuación, se detalla la situación actual de la administración del personal en la mediana empresa Calistemo S.A. de C.V., analizada a través de los instrumentos de investigación (entrevista y cuestionario).

a) Estrategias de gestión

Según los datos obtenidos la empresa en estudio carece de estrategias relacionadas a la gestión del talento humano. Esto se debe a que es una organización en crecimiento en busca

de aumentar su producción y venta por lo que la gestión se ve como una pérdida de tiempo y recursos monetarios que no se poseen.

b) Reclutamiento y selección

Según los datos recopilados se determinó que el 67% de los empleados se enteró de plazas vacantes por medio de recomendación de los empleados de la empresa, un 23% de estos argumentó que se enteraron por medio de redes sociales, el 10% restante menciona que se había enterado mediante página de oferta de empleo existiendo de esta manera una concordancia de opiniones entre los empleados, el propietario y contador ya que en los datos obtenidos por medio de la entrevista se expresó que las convocatorias se realizan por medio de recomendaciones, redes sociales y página de oferta de empleo dado que la organización sostiene que estos medios de difusión son más efectivos. (Ver anexo #01. Pregunta 1) (Ver anexo #02. Pregunta 5)

El 100% de los empleados afirmó no haber recibido ningún tipo de proceso como: serie de entrevistas, test de conocimientos, cuestionario de personalidad, test psicotécnicos y pruebas situacionales al momento de ingresar a Calistemo. Esto podría deberse a que la mayoría de los recién contratados se han efectuado por medio de recomendación del personal es claro que dentro de la empresa no se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección definido. (Ver anexo #01. Pregunta 2).

En relación a la pregunta anterior mediante la entrevista el propietario y el contador general manifestaron no contar con un proceso para reclutar y seleccionar al nuevo personal. Esto se debe a que la empresa está en crecimiento por lo que no cuenta con una adecuada planificación de los empleados, donde el tiempo que se debe de invertir para la realización de este es el mayor impedimento, esta respuesta coincide con lo reflejado en la encuesta donde el total afirmó no recibir algún tipo de proceso al momento de ingresar a la entidad. (Ver anexo #02. Pregunta 4)

De acuerdo a los resultados obtenidos el 77% de los encuestados afirman haber recibido un proceso de inducción al momento de consultarle al jefe y el resto menciona haberlo recibido el primer día de trabajo. Por lo que se denota una falta de un procedimiento de inducción que

facilite a los nuevos talentos a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo en la empresa. (Ver anexo #01. Pregunta 6).

En relación con la pregunta anterior mediante la entrevista tanto propietario como contador general reconocen que, si se ejecuta un proceso de inducción, pero no es muy adecuado ya que se explica de manera general los aspectos relacionados con la empresa partiendo del criterio que el personal aprenderá haciendo. Esto coincide con las respuestas brindadas por los trabajadores aseverando que si se recibe. (Ver anexo #02. Pregunta 8).

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta la persona encargada de realizar el proceso de inducción en un 56% fue realizado por el compañero de trabajo, en un 31% fue impartida por el encargado de otra área y el restante fue dado por el supervisor. Esto demuestra una falta de organización y compromiso para definir una persona que se encargue de brindar la inducción a los nuevos trabajadores y esto se aprecia en que se recurren a tres diferentes personas para brindar el proceso de inducción. (Ver anexo #01. Pregunta 7).

De acuerdo a los datos obtenidos el 52% expreso que para el desarrollo de sus labores es indispensable el tipo de competencias genéricas, un 35% menciono que para el desarrollo de sus actividades se necesitaban del tipo profesionales y el resto dijo que del tipo de competencia específica. Esto permite definir los diversos conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que contribuyen al desempeño individual y organizacional para establecer de manera satisfactoria los perfiles de cada puesto de trabajo. (Ver anexo #01. Pregunta 29)

En relación con la pregunta anterior en la entrevista el propietario comento que las competencias profesionales serían las que se requieren en Calistemo porque son las que permiten al empleado estar en aprendizaje continuo y sobre todo no estancarse en los problemas y hallar más rápido las soluciones a los mismos, mientras que el contador general opina que se requieren del tipo genéricas puesto que son las más utilizadas por el personal de la entidad ya que se debe de tener liderazgo, una comunicación efectiva y sobre todo el aprender por cuenta propia, además el considera que una minoría requiere tener competencias específicas y profesionales porque son los conocedores de todos los procesos de cada área. Los comentarios brindados por el contador y por los empleados difiere con lo dicho por el propietario dejando entre ver una falta de percepción del resto. (Ver anexo #02. Pregunta 29)

c) Gestión de procesos administrativos del talento

Según el resultado obtenido el total de los encuestados afirmaron que fueron informados sobre el tipo de contratación, remuneración y procesos de pagos. Dentro de estos aspectos que forman parte de la gestión administrativa Calistemo ha podido dar a conocer este procedimiento a sus trabajadores de una manera satisfactoria. (Ver anexo #01. Pregunta 11)

En referencia con la pregunta anterior los entrevistados afirmaron que todos esos procesos son realizados por el contador general quien es el que registra a cada uno de los nuevos empleados y a la vez les explica la forma en que la empresa realiza las remuneraciones, de igual manera se informa de los horarios de trabajo y se pasa a firmar el contrato entre ambas partes después de llenar la hoja de solicitud de empleo y por último se le activa una tarjeta con el banco con el que la entidad tiene convenio. Esto concuerda con los datos obtenidos mediante la encuesta donde el total del personal afirma haber sido informados sobre estos procesos, siendo la única inconveniencia el sobre cargo de actividades que se le asigna al contador puesto que debe de realizar tanto sus obligaciones como de estos procedimientos que corresponderían a otro departamento. (Ver anexo #02. Pregunta 13)

Además, se puede corroborar que el personal tiene conocimiento de todas aquellas sanciones bajo las cuales están regidos dado que el 100% de los encuestados menciono conocer las sanciones que la empresa a estipulados como correctivos. (Ver anexo #01. Pregunta 28)

d) Planificación de capacitación

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los empleados dijeron que Calistemo no realiza estudios que permitan determinar sus áreas a capacitar. Dejando entre ver que no existe la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación que facilitaría el desarrollo de sus talentos, ya que no se visualizan como una inversión si no como un gasto. (Ver anexo #01. Pregunta 23)

En referencia con la pregunta anterior en la entrevista realizada ambos dijeron que, si se les brinda capacitaciones, pero no se cuenta con un estudio previo que muestre las necesidades reales por lo que en la mayoría de oportunidades no son enfocadas a cubrir deficiencias de su trabajo sino más bien son enfocadas en temas de manejo de estrés. Esto concuerda con lo dicho por el total de los encuestados donde afirman que no se les realiza un estudio que

permita determinar sus áreas a capacitar. Pudiendo de notar la falta de un diagnóstico de necesidades que permita orientar sus prioridades en este ámbito. (Ver anexo #02. Pregunta 17)

La falta de recursos monetarios según los encuestados con un 46% considera que se debe a que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para hacer esa inversión; un 29% afirma que la pérdida de dinero que un estudio de necesidades de capacitación con llevaría es el causal por el cual no se ejecuta dado que para la organización representa un gasto y es considerado un bien solo para el empleado y no para la empresa y el 25% restante piensa que es una pérdida de tiempo para la entidad el realizar este tipo de diagnóstico. (Ver anexo #01. Pregunta 24)

Según el estudio realizado el 63% de las personas respondieron haber recibido capacitación anualmente, donde un 25% manifestó recibirlas mensualmente y solo un 13% dijo que se les impartían trimestralmente. Con esto se puede de notar que hay deficiencia en la planificación de la preparación del personal debido a los lapsos de tiempo en que se han programado donde la mayoría solo recibe una capacitación al año siendo esto resultado de la falta de un diagnóstico que determine de manera eficaz a quienes y en que frecuencia capacitar. (Ver anexo #01. Pregunta 25)

En relación con la pregunta anterior mediante la entrevista realizada al propietario y contador general estos argumentaron que a ciencia cierta no aplican ningún método sino que únicamente cuando el asesor general de la empresa detecta algún tema de importancia sugiere dar la retroalimentación debida para mantener frescos los conocimientos, en lo que respecta a la frecuencia con que se realizan están: mensualmente se capacita a las jefaturas, trimestralmente a los operadores y anualmente al resto en general. Esto coincide con la información brindada por los encuestados, esto refleja una mala planeación en los requerimientos de capacitación (Ver anexo #02. Pregunta 18)

En relación con la pregunta anterior el 46% de los encuestados señalo que el área en la que ha sido capacitado fue en operacional mientras que el 25% manifestó haberla recibido en la rama de tecnología, además un 21% de los empleados dijo haber reforzado su conocimiento en materia de seguridad ocupacional y el 8% restante declaro haber obtenido preparación con respecto a trabajo en equipo. Confirmando que no existe una determinación idónea de las

áreas a las que se deben de capacitar convirtiéndola las capacitaciones brindadas en pérdidas de tiempo y dinero por parte de la empresa dado que no se capacita al trabajador de acuerdo a sus necesidades si no en donde se cree conveniente de notando una falta de planificación. (Ver anexo #01. Pregunta 26)

e) Desarrollo profesional

Según los datos recolectados, la entidad objeto de estudio es considerada por el 88% de los encuestados como una organización que no facilita el desarrollo profesional o que no posee un plan definido en esta materia ya que normalmente es un reducido grupo el que puede optar a este tipo de crecimiento tan importante del cual gozan, el resto si consideran a la entidad como una parte fundamental en el avance dentro de la misma siendo estos los que ostentan los cargos más altos y están mejor preparados. (Ver anexo #01. Pregunta 14)

En relación a la respuesta anterior, únicamente los que representan el 12% pudieron responder a esta pregunta, de la cual el 67% respondió que se le ha apoyado en su desarrollo a través de capacitaciones en las áreas solicitadas y el resto ha optado por la nivelación salarial. Sustentando a que en la empresa se carece de estrategias encaminadas a la conservación del talento que representa la mayoría de los encuestados y para los que si se facilita no poseen muchas opciones con visión a largo plazo. (Ver anexo #01. Pregunta 15).

En relación con la pregunta anterior en la entrevista el propietario y el contador general mencionaron que la organización no cuenta con planes definidos sino que únicamente la vía que utilizan es desarrollar a las jefaturas mediante capacitaciones solicitadas en áreas específicas por ellos o alguna otra opción solicitada considerando que el aprendizaje que ellos adquieran podrá ser transmitido a sus colaboradores pero también se observa al empleado que más destaque para ser incluido a capacitación y de esta manera ayudarlo en su crecimiento profesional y si lo amerita se recurre a la nivelación salarial. Esto coincide de acuerdo a la información obtenida por medio de la encuesta donde en su mayoría afirman que no todos tienen la posibilidad de potenciar su desarrollo profesional o acceder a una nivelación salarial. Demostrando la falta de un plan de carrera establecido que permita a todos demostrar sus capacidades. (Ver anexo #02. Pregunta 15).

La falta de estrategias de desarrollo profesional de manera global por parte de la entidad podría traer consigo la fuga de nuevos talentos al no ser tomados en cuenta.

f) Eficiencia laboral

El total de los trabajadores manifestó que la compañía no les brinda ningún tipo de incentivo para mejorar el cumplimiento de sus labores. Esto implica que la organización únicamente al enfocarse en la producción, desatienda la parte motivacional de sus empleados pudiendo contraer problemas a futuro en donde se pierda la ilusión y el entusiasmo de realizar sus actividades y su trabajo se vea reducido. (Ver anexo #01. Pregunta 21)

En relación con la pregunta anterior en la entrevista realizada el propietario y el contador general argumentaron que la empresa no cuenta con un plan de incentivos pero que ya se estaba coordinando tanto con el contador como con el jefe de producción para establecerlo y que este brinde resultados. Esto coincide con la respuesta de la encuesta en donde el total del personal dijo que no se le brinda ningún tipo de incentivo, esto podría condicionar su rendimiento al no contar con impulsos que les permiten cumplir sus objetivos. (Ver anexo #02. Pregunta 25)

En relación a la pregunta anterior el 100% de los encuestados no pudo acceder a responder la interrogante que enlistaba los posibles incentivos proporcionados por la entidad de los cuales puede afirmarse que no poseen alguno. Es decir que no se cuenta con un plan de los mismos que permita mejorar los niveles de productividad, genere retención de talento y contribuya en la motivación de cada uno. (Ver anexo #01. Pregunta 22).

Con estas diversas circunstancias surgen las insatisfacciones por parte de los empleados en relación con la empresa de lo cual el 58% se siente insatisfecho tanto de pertenecer como de laborar para la organización mientras que el 42% se siente perfectamente en ambos sentidos razón que debería de servir como indicador para los propietarios de buscar los métodos necesarios de revertir dicha situación o en el mejor de los casos eliminar del todo el grado de insatisfacción y dedicarse a brindar estimulantes, recompensas equitativas y mejora de ambientes laborales para que estos contribuyan en las relaciones con los jefes y demás compañeros. (Ver anexo #01. Pregunta 30).

g) Evaluación del desempeño

Del total de los encuestados el 88% afirma tener conocimiento que su jefe inmediato le realiza evaluaciones del desempeño y el resto menciona que no se le realizan. Se puede notar que Calistemo está pendiente de las labores de su personal ya que a la mayoría se le realizan las debidas evaluaciones, aunque hay un porcentaje menor que dice no recibirlas pudiendo ser estos los jefes inmediatos, quienes son las personas designadas para realizar las evaluaciones a todo el personal a su cargo donde a ellos probablemente si se les evalúa, pero ellos probablemente lo desconozcan. (Ver anexo #01. Pregunta 18)

En referencia con la pregunta anterior el propietario y contador general en la entrevista afirmaron que se les realiza la evaluación del desempeño a todos sus trabajadores dado que es de importancia para la empresa porque ayuda a llevar un control del cumplimiento de los objetivos de cada cargo. Esto coincide con lo expresado por los empleados en la encuesta ya que en su mayoría dijeron recibir la evaluación del desempeño y una minoría dijo no recibirla donde se deduce que no todos están sabedores sobre la aplicación de dicho proceso y su grado de importancia. (Ver anexo #02. Pregunta 20)

Según los datos obtenidos el 40% de los empleados argumenta recibir evaluaciones del desempeño semanalmente, un 36% menciona recibirlas mensualmente y los restantes afirman que se le realizan semestralmente. Esto confirma que para la empresa es importante el practicar las evaluaciones a su personal debido a los niveles de producción que debe cumplir. (Ver anexo #01. Pregunta 19)

En relación con la pregunta anterior en la entrevista el propietario y contador general argumentaron que si evalúan de manera semanal, mensual y semestral para conocer solamente si el personal está cumpliendo con sus metas de producción. Esto coincide con los datos de la encuesta con respecto al rango de tiempo con que se realiza la evaluación. Únicamente teniendo como inconveniente el enfoque que se le da debido a que no se descubre las necesidades y debilidades que se tienen en el puesto de trabajo sino solamente se está verificando si cumple la meta de producción. (Ver anexo #02. Pregunta 22)

El 100% de los encuestados respondió que se le realiza pruebas de desempeño solamente por evaluarlos. Esto indica una deficiencia por parte de la empresa puesto que no da a conocer a

sus trabajadores con que finalidad se le realizan dichas evaluaciones por lo que ellos consideran que no tienen ninguna importancia. (Ver anexo #01. Pregunta 20)

En relación con la pregunta anterior en la entrevista el propietario y contador general mencionaron que la evaluación del desempeño se les realiza a los trabajadores nada más para verificar si cumplen con sus metas y ser puntuales en la entrega de sus pedidos porque es algo que los diferencia. Esto de nota la deficiencia en la realización de este proceso por parte de la empresa puesto que solamente se centran en el factor numérico obviando otros puntos de evaluación como lo son el saber el grado de satisfacción por haber cumplido o no las metas personales de cada uno de sus colaboradores. Esto coincide con los datos de la encuesta donde el total de los empleados dijeron que dichas pruebas para ellos solamente eran por evaluarlos dejando ver que la entidad no da a conocer la finalidad e importancia de realizarlo. (Ver anexo #02. Pregunta 23)

h) Compensación

De acuerdo al 88% de las personas encuestadas la compañía no le ha ofrecido algún tipo de beneficio independientemente a los establecidos en la ley donde una minoría dijo haber recibido algún beneficio. Dejando ver la falta de compromiso por parte de la empresa con los trabajadores puesto que solamente unos pocos empleados han tenido acceso a estos beneficios dejando aún lado a un buen número de empleados que no se les ha tomado en cuenta. Esto es una deficiencia por parte de Calistemo puesto que no motiva a la mayoría de sus empleados para que puedan realizar de mejor manera sus labores además de sentirse comprometidos con la organización (Ver anexo #01. Pregunta 16)

En relación con la pregunta anterior de los encuestados que dijeron haber recibido algún tipo de beneficio por parte de la empresa un 67% menciono que el beneficio obtenido fue la asistencia a congresos y un 33% dijo haber obtenido bonos por parte de Calistemo. El que la empresa brinde beneficios a sus trabajadores ayuda a que se mantenga motivados y esto con lleva a un mejor desempeño laboral por parte de ellos. El inconveniente que se percibe es que en la organización no se brindan incentivos a todos los trabajadores si no a una minoría siendo esto un problema que se debe de abordar. (Ver anexo #01. Pregunta 17).

Referente a la pregunta anterior mediante la entrevista realizada a el propietario y el contador general mencionaron que algunos de los empleados se les brindan asistencia a congresos de temas relevantes, se le contrata a una persona que les motive a estos para que vean que pueden seguir sobre saliendo en sus actividades, además de dar bonos quincenales. Esto con cuerda con lo mencionado por los empleados en la encuesta donde afirmaron recibir asistencias a congresos y bonos por parte de la empresa. El que la entidad tome esta iniciativa con respecto a este tipo de beneficios es favorable para sus colaboradores teniendo como inconveniente que no se beneficie a la totalidad de ellos lo que podría ocasionar una desmotivación en la realización de sus labores. (Ver anexo #02. Pregunta 16)

F. Alcances y Limitaciones de la investigación

1. Alcances

- a. Con la investigación se pretendió cubrir la expectativa de datos verídicos que contribuyan a una clara y precisa información sobre la situación actual de la gestión administrativa de los subalternos de la mediana empresa dedicada a la venta y producción de café, los cuales se obtuvieron por medio de una entrevista dirigida al propietario y contador de la empresa.
- b. En la realización del estudio se desarrolló una encuesta aplicada a 48 empleados para lograr obtener información verídica acerca de factores que ayudan o afectan al desarrollo administrativo del talento humano.
- c. Con el diagnóstico realizado se pretende generar una herramienta administrativa que permita optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en estudio.

2. Limitaciones

Los inconvenientes que sucedieron para recolectar la información del área administrativa y operativa de Calistemo S.A. de C.V. fueron:

- a. Dificultad para acordar el día que se realizaría la entrevista ya que el propietario y contador tenían otras obligaciones que cumplir en la fecha acordada inicialmente, por lo que se tuvo que esperar una semana para empezar con la recopilación de datos.
- b. No todos los empleados estaban en la disposición de responder la encuesta ya que argumentaban estar ocupados en sus labores diarias implicando retraso del tiempo en la obtención de la información para la investigación.
- c. Se identificó por terceros que algunos colaboradores tenían miedo de responder la encuesta por posibles correctivos por parte del propietario.
- d. Posteriormente por parte de la institución no fueron brindadas las pruebas técnicas que se realizan en los diferentes puestos administrativos y operativos en el proceso de selección, igualmente, no se proporcionaron los programas de inducción y convivencia para la respectiva verificación por parte del grupo investigador.

G. Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber realizado el diagnóstico actual de la administración del talento humano en la empresa de estudio, se llegó a las conclusiones y recomendaciones que se detallan a continuación:

1. Conclusiones

A pesar de que la empresa en estudio, tiene firme su intención de expandirse; sigue ignorando sus propias limitaciones las cuales radican en la problemática central que surgen por la aplicación de procesos experimentales en la dirección de los trabajadores respecto a los cuales se concluye:

- a. La entidad cuenta con una deficiente gestión del talento humano debido a que no se realizan los procesos administrativos concernientes al empleado, que junto a la inexistencia de elementos organizacionales que sirvan de base y que propicie la toma de decisiones adecuadas para la administración del talento.
- b. El proceso de reclutamiento y selección de personal, que es el filtro para atraer y retener personas competentes acorde a las necesidades de la empresa, está enfocado en su mayoría a una sola variante que son las recomendaciones personales de los trabajadores de la entidad sin contar con otras alternativas.
- c. La evaluación del desempeño que realiza la organización no es eficiente, esto se debe a que se enfoca únicamente a los niveles de producción y se tiene poca motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la empresa, para promover y dirigir al talento, lo que ha creado malestares e incomodidades impidiendo descubrir las áreas que se deben reforzar.
- d. Mediante el estudio realizado se verificó que la empresa desarrolla capacitaciones al personal, pero estas no van enfocadas a las necesidades de los trabajadores debido a la inexistencia de un diagnóstico de necesidades previo, con el cual se logra establecer el nivel de habilidad y destreza de los colaboradores a fin de obtener un desarrollo profesional.
- e. La administración del talento en materia de desarrollo profesional e incentivos no es equilibrada debido a que no todo el personal puede acceder a ellos limitando el crecimiento de los colaboradores dentro de la organización mostrando una falta de compromiso por parte de estos en el cumplimiento de los objetivos a través de sus labores.

2. Recomendaciones

- a. Se sugiere al empresario que lleve a la práctica la propuesta que se va a generar por parte del equipo de trabajo ya que servirá de base para el establecimiento del área de gestión del talento humano a futuro que permitirá dar cumplimiento a los procesos administrativos del personal y las actividades propias de gestión del mismo, por medio de una adecuada planificación del talento optimizando su desempeño.
- b. Se recomienda enfocar el proceso de reclutamiento y selección a nuevas variantes como lo son la utilización de pruebas o series de entrevistas que permitan la búsqueda de nuevos talentos de acuerdo a las competencias requeridas por cada puesto de trabajo generando un óptimo desempeño de labores.
- c. Implementar el programa de capacitación propuesto por el equipo, el cual le permita obtener el mayor rendimiento de sus colaboradores, mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación, siendo esta parte importante pues generan un valor agregado a los empleados al proporcionar conocimientos y especialización en las funciones que se les asignan logrando de esta manera los objetivos de la empresa.
- d. Desarrollar la evaluación de desempeño y la explicación de su propósito de manera eficiente para que permita determinar fortalezas y debilidades en la ejecución de las actividades por parte de su personal y de esta manera abordar la desmotivación e insatisfacción que son los puntos críticos que dificultan el óptimo desempeño del talento.
- e. Efectuar programas integrales de desarrollo profesional e incentivos que generen un cambio en el personal en la búsqueda de mejorar el desempeño de sus funciones, garantizando un progreso pleno como organización que resguarda sus talentos.

CAPÍTULO III: “PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN CALISTEMO S.A. DE C.V.”

A. Objetivos

1. General

- a) Elaborar una propuesta de un plan basado en competencias que permita optimizar el rendimiento de los colaboradores.

2. Específicos

- a) Diseñar estrategias que contribuyan a optimizar rendimiento laboral y generar desarrollo profesional a los trabajadores de la mediana empresa.
- b) Realizar una evaluación con el fin de buscar el incremento de las capacidades laborales y a su vez que permita estimar resultados de los trabajadores.
- c) Proponer un programa de capacitaciones que brinden el aumento de conocimientos, habilidades y actitudes con el propósito del desenvolvimiento en cada de trabajo.

B. Importancia.

La empresa Calistemo S.A de C.V requiere fortalecer el desempeño de sus funciones en el área administrativa, lo que a su vez facilitará los procesos y procedimientos dentro de la institución y estos servirán de apoyo al área operativa de la misma.

Es por ello que se requiere la actualización del proceso de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y capacitación que estén acordes a las necesidades de la institución, de esa manera se contratará al personal idóneo que cumpla con las características específicas que cada puesto requiere, además de fortalecer el desempeño de estos para así brindar una evaluación que permita mejorar las áreas de oportunidad en la realización de las actividades, capacitándolos para un mejor desempeño de sus labores. Por tanto, un Plan de Gestión del Talento Humano optimizará el desempeño del personal.

C. Descripción y características del Plan de Gestión del Talento Humano.

Una vez analizados los resultados que arrojaron el cuestionario y la entrevista aplicados a la empresa en estudio, se denota la necesidad de la creación de un área para la gestión del talento humano, que sirva para mejorar el desempeño de los colaboradores implementando prácticas que les motiven y desarrollen, y que de esta manera ambas partes alcancen sus objetivos.

El personal encargado para que se ejecute el plan será el propietario, quien también deberá actualizarlo cuando consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten. Así mismo deberá establecer al empleado que desarrollará las tareas y las actividades del área optimizando la administración.

El objetivo final del plan es el desarrollo profesional de los empleados y contar con las personas que posean cualidades acordes a los perfiles de la empresa, para lograr lo anterior se elaboró la siguiente propuesta y se diseñaron las herramientas técnico-administrativas que mejoren a la organización.

El plan de gestión del talento humano debe implementarse de manera conjunta y para ello es importante definir cuáles serán las ideas principales con las que se desenvolverá la razón de ser de la compañía lo que permitirá la sintonía de pensamiento y en el contexto en que se van aplicar de tal manera a continuación, se presenta la propuesta de manual de organización realizado por el equipo investigador.

PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

COMPañÍA CALISTEMO
S.A DE C.V

San
EMILIO

The logo for San Emilio features the word "San" in a light green, cursive font. A dark brown coffee bean is positioned between the "n" and the "E" of "EMILIO". A green leaf is attached to the right side of the coffee bean. The word "EMILIO" is written in a bold, dark brown, sans-serif font below "San".



Bienvenido al equipo de Compañía Agrícola Calistemo S.A. de C.V.

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado (a), pues en él encontrarás un gran ambiente y un excelente equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que Calistemo requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que formes parte de nuestra compañía. Durante los próximos días aprenderás las técnicas de nuestra organización. Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados afortunadamente en Calistemo no es así. Aquí descubrirás los beneficios que ofrecemos a todos nuestros colaboradores.

Una vez más **BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO**. Ahora eres parte de una compañía líder, conocida por su dedicación a la producción de café, brindando productos de calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes. ***RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI.***

ATENTAMENTE:

JUNTA DIRECTIVA

MANUAL DE BIENVENIDA

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha de aprobación:



NUESTRA FUNDACIÓN.

Las familias Brodersen-Quiñonez viajan a El Salvador en el año 2010 con la idea de hacer realidad su sueño de llevar a gran escala su amor y pasión por los negocios, que se mira cumplido en el 2012 al comprar un pequeño establecimiento de nombre CAFECO S.A de C.V, el cual se dedicaba únicamente a la producción del café, para el comienzo del año 2016 a raíz de una diferencia de intereses y visiones ambas familias deciden terminar con su relación tomando caminos diferentes.

CALISTEMO S.A DE C.V es un proyecto emprendedor que surge a raíz de la pasión de don Andreas Brothers en; dicho proyecto consiste en establecer una empresa que produce y vende café en grano/molido; que a su vez imparte capacitaciones para la preparación de éste. El principal propósito de la empresa es establecer de forma inicial relaciones con productores de café de la Área de San Salvador, dónde se procurará comercializar la marca de café San Emilio. Esta iniciativa surge a raíz de la necesidad de reconocer el esfuerzo y trabajo de pequeños y medianos productores de café de las diferentes regiones cafetaleras de El Salvador y como un pasatiempo de Don Andreas luego de desligarse de otra empresa.

Datos Generales:

Nombre de la Empresa: Calistemo S.A. de C.V.

Giro o actividad económica: Producción de Café

No. Empleados: 42 operarios, 6 administrativos, en total 50

Año de Fundación: 2016

Nuestro Logo**FILOSOFIA.****Misión.**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de café de calidad, accediendo a mercados diferenciales que permita obtener resultados socioeconómicos, garantizando a nuestros clientes y consumidores nacionales la satisfacción de sus necesidades, con un amplio portafolio de productos de alta calidad y sobre saliente innovación.

Visión.

Ser una organización líder en potenciar la producción de café de calidad, con acceso a mercados sostenibles que brinden una expansión a nivel nacional, garantizando una relación directa entre productor y consumidor final, buscando posicionar la marca como una de las mejores en el país brindando productos y servicios de la mejor calidad para nuestros clientes.

Valores.

Responsabilidad: Se debe ser puntual, cumplir con la palabra dada, hacer lo que le corresponde, dar el mejor esfuerzo en las tareas asignadas y cumplirlas de manera eficiente.

Lealtad: Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad. El impulso de reciprocidad está insertado en la naturaleza humana desde sus orígenes.

Honestidad: Se debe de manifestar en el cumplimiento de las obligaciones que presente su cargo donde no se puede hacer mal uso de la información de la empresa, no proporcionar información confidencial a personas externas, no utilizar los recursos de la organización para un beneficio personal y aceptar los errores cometidos.

Transparencia: Se posee un entorno de confianza en el cual promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones juegan un papel muy importante para la empresa.

Liderazgo: Se influye, motiva, organiza y lleva a cabo acciones para lograr fines y objetivos que involucren a los empleados para que crezcan con un espíritu de liderazgo que fomente el crecimiento dentro de la organización.

Objetivos de la empresa

Dentro de los objetivos estipulados a cumplir en el corto, mediano y largo plazo están:

- ✓ Mejorar los procesos de producción de la empresa
- ✓ Producir el café con la mejor calidad para nuestros clientes
- ✓ Ser más competitivos dentro del sector cafetalero
- ✓ Incrementar las ventas
- ✓ Ingresar en nuevos mercados
- ✓ Exportar a territorio centroamericano

Políticas para la administración de talento humano de CALISTEMO S.A. DE C.V.

a) Políticas para la integración del personal administrativo

- Para la requisición de personal el encargado del área que la solicita deberá coordinar con el jefe del departamento de Talento Humano la necesidad de contratar un nuevo empleado para una plaza existente o para la creación de esta.
- El plazo máximo de recepción de los Curriculum de los candidatos para las plazas será de 5 días hábiles.
- La selección del personal se llevará a cabo a través del análisis curricular y posteriormente se realizarán prueba técnica, psicológica y entrevista.
- Con relación a las pruebas el aspirante debe de superar la psicométrica, de conocimiento y profesional para que sea considerado en las pruebas siguientes.
- La entrevista de selección deberá ser aprobada por el candidato con una nota mínima de 7.0
- Se establecerá un periodo de prueba de treinta días el cual servirá para comprobar el desempeño del trabajador en el puesto que fue contratado.
- Es responsabilidad del jefe inmediato comunicar al Departamento de Talento Humano la insatisfacción en el trabajo realizado por el nuevo empleado, para valorar la continuidad de este en el periodo de prueba.
- Durante el período de prueba el colaborador tiene todas las responsabilidades y derechos que corresponden al puesto de trabajo.

b) Políticas para organización

- La inducción del personal se realizará a todo miembro que ingrese a la institución a través del programa de inducción y convivencia que posee el departamento de Talento Humano. Adicionalmente el encargado del departamento o sección del área hará la presentación del nuevo integrante al grupo de trabajo.

- El análisis y descripción de los perfiles profesionales será realizado una vez al año por el departamento con apoyo de la Unidad de Planificación.
- La evaluación del desempeño se realizará a todo el personal administrativo una vez al año y será efectuada por el jefe inmediato.
- Se contará con el registro de las evaluaciones de los empleados, así como el plan de seguimiento a fin de establecer si los resultados son satisfactorios y sirvan de base para: realizar reconocimiento, programar capacitaciones y promover un buen ambiente laboral.
- El departamento debe mantener actualizados los expedientes del personal con el que cuenta y la creación de expedientes de los nuevos miembros, solicitar información actualizada al personal una vez al año.

c) Políticas para retención

- El Departamento de Talento Humano garantizará que el personal de la compañía se encuentre en condiciones saludables para desempeñar sus funciones.
- Se deberá verificar las condiciones ambientales necesarias para el desarrollo de las actividades de trabajo.
- El Departamento velará por el cumplimiento de las condiciones de tiempo como la duración de la jornada laboral y el reconocimiento de horas extras, respeto a los periodos de descanso y condiciones sociales en los equipos de trabajo.

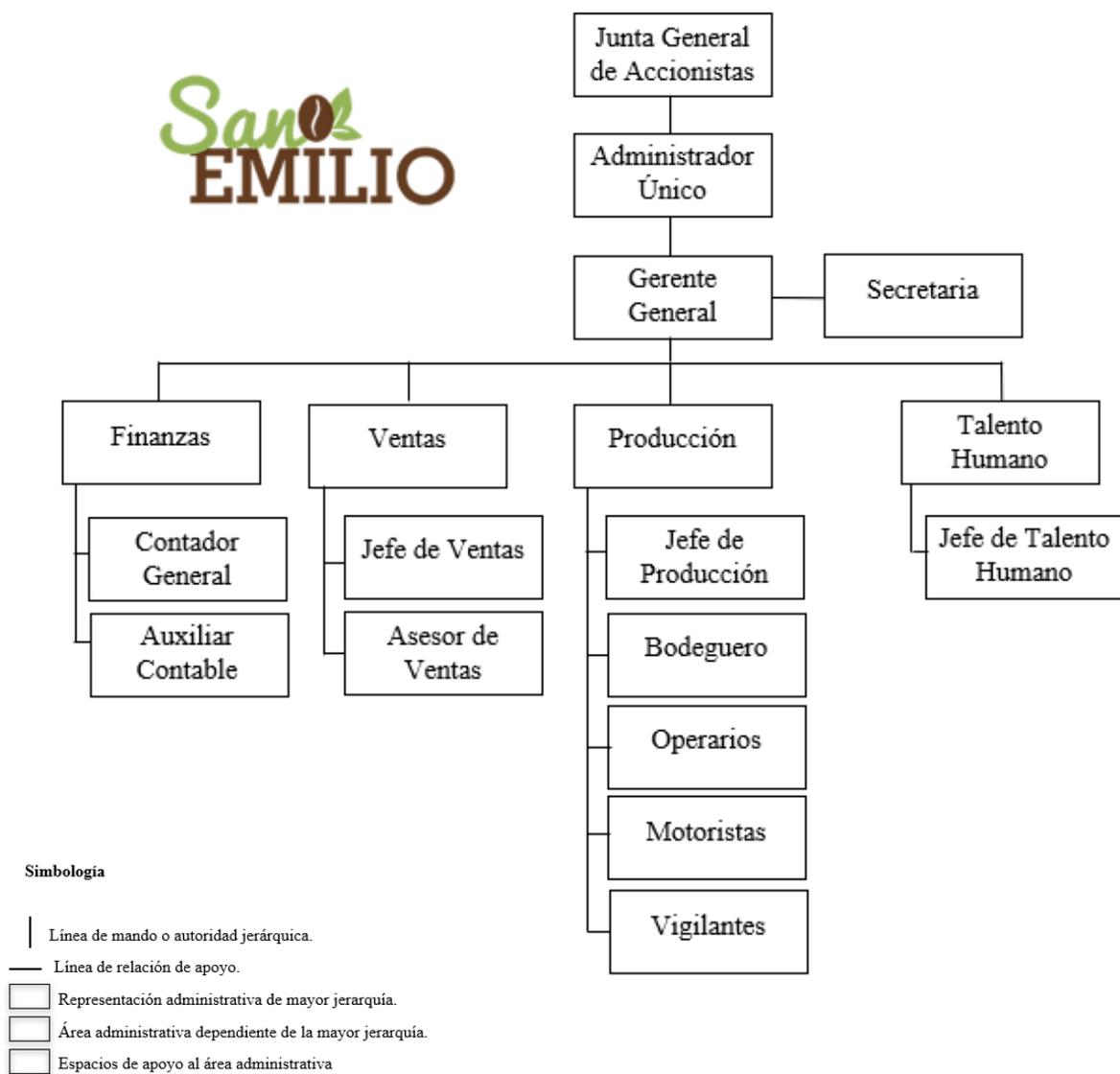
d) Políticas para desarrollo

- El personal contratado para brindar la capacitación deberá estar acreditado ya sean estos empleados internos o miembros ajenos a la institución.
- Todos los colaboradores obligatoriamente deben recibir la capacitación programada, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo de esta.
- Si el empleado no puede asistir a la capacitación, deberá brindar la justificación respectiva.

ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA AGRICOLA CALISTEMO S.A. DE C.V.

La estructura organizativa se define como, el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos entre los miembros de una institución y el modo en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo. A continuación, se describe cómo está organizado el trabajo en Calistemo S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA AGRICOLA CALISTEMO S.A. DE C.V.



Elaborado por: Grupo de investigación 20/09/2021

Revisado por:

Autorizado por:

PRODUCTOS QUE OFRECEMOS:

- **Frozen**
- **Coffee Roastters**
- **Café Pacamara Honey**
- **Café San Emilio Premium**
- **Café San Emilio Espresso**

DERECHOS Y OBLIGACIONES.**DERECHOS:**

- Cobrar un salario por desempeñar el cargo para el cual ha sido contratado.
- Obtener viáticos, horas extras y otras gratificaciones cuando las exigencias del cargo así lo requieran.
- Ser favorecido por los mecanismos y procedimientos internos establecidos por la empresa para lograr promoción o incremento salarial.
- Gozar del descanso semanal, vacaciones, permisos, de conformidad con lo que establece la legislación laboral vigente.
- Devengar el salario que tenga asignado el puesto al que en forma temporal o permanente haya sido trasladado.
- Recibir un trato justo en sus relaciones laborales.

OBLIGACIONES:

- Cumplir con puntualidad el calendario y horario de sus jornadas laborales.
- Cuidar de la presentación personal, la cual debe estar de acorde a la naturaleza de la institución.

- Consignar su hora de entrada y de salida de la jornada laboral, marcando la tarjeta de asistencia en el reloj de control.
- Contribuir a la conservación del equipo y mobiliario por medios de su manejo cuidadoso e indicado.
- Otros que a juicio de la gerencia le sean informados, cuyo cumplimiento no contravenga la legislación laboral.

CONDICIONES DE TRABAJO.

DIAS Y HORAS DE TRABAJO:

La jornada laboral para los empleados es de 8 horas diarias diurnas, divididas en dos períodos de lunes a viernes y de 4 horas el día sábado, cubriendo la semana con 44 horas laborales. El horario de labores será de lunes a viernes de 8am a 12m y de 1pm a 5pm. El día sábado de 8am a 12m.

El horario de labores será de lunes a viernes de 8am a 12m y de 1pm a 5pm. El día sábado de 8am a 12m.

HORAS DESTINADAS PARA LAS COMIDAS:

El período comprendido entre 12m y 1pm que divide la jornada laboral, será utilizado por los empleados para consumir sus alimentos.

DESCANSO SEMANAL:

Los empleados tienen derecho a un día de descanso semanal remunerado por cada semana laboral. El día de descanso semanal es el domingo.

DIAS DE ASUETO:

- a) 1° de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.

- c) 1° de mayo
- d) 10 de mayo
- e) 17 de junio
- f) 3, 5, 6 de agosto
- g) 15 de septiembre
- h) 2 de noviembre
- i) 25 de diciembre y 1° de enero

El día de asueto será remunerado con el equivalente con el salario base diario de cada empleado.

PRESTACIONES.

VACACIONES:

Después de un año continuo de laborar en la empresa, los empleados gozarán de un periodo vacacional de 15 días laborales, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario de la quincena más el recargo del 30% del salario que devengue al mes.

DE LOS PERMISOS CON GOCE DE SUELDO:

La Junta Directiva podrá conceder a los empleados permiso con goce de sueldos, en el desempeño de sus labores, por los siguientes motivos:

- a) Por enfermedad, que incapacite al empleado para un trabajo eficaz que vuelva imperioso el descanso del paciente para su recuperación y sea autorizado por los servicios médicos del Seguro Social.
- b) Por alumbramiento, debiendo la empleada presentar certificación médica en la que se determine el estado de embarazo y la fecha probable del parto.
- c) Por enfermedad gravísima de parientes cercanos: conyugue, padre, madre e hijos del empleado. Su periodo no excederá de 5 días.

- d) Por duelo ante la muerte de: conyugue, padre, madre e hijo del empleado. Su periodo no excederá de 5 días.
- e) Por contraer matrimonio. Su periodo no excederá de 5 días.
- f) Por asuntos personales. Su período no excederá de 1 día en el mes.

DE LOS PERMISOS SIN GOCE DE SUELDO.

La empresa podrá conceder licencia sin goce de sueldo a los empleados hasta por un periodo de 30 días dentro de un año calendario, siempre que el empleado solicite con 8 días de anticipación a la fecha de inicio y justifique causa. Los permisos sin goce de sueldo serán acumulables dentro del año calendario hasta completar los 30 días permitidos.

BOTIQUIN.

La empresa mantendrá en lugar accesible y para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determina la Dirección General de Previsión Social.

D. Propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección

Reclutamiento y selección

Es una de las actividades previas más importantes, ya que sin una base definida sobre el perfil de puestos que requiere la entidad, no se lograrán los resultados deseados (Ver anexo 03: Manual de Descripción de Puestos).

Una vez se detecte adecuadamente la necesidad de incorporar talento humano deberá ser resumido de manera documental donde quede plasmado los requisitos básicos a cubrir en materia de salario, tipo de contratación, formación mínima. Es decir, en este punto quedará establecido la información referente al puesto de trabajo y a la que describa al candidato ideal a desempeñar la vacante.

Para lo cual se realiza la propuesta por parte del equipo investigador del manual de reclutamiento y selección del talento humano que se muestra a continuación.

PROPUESTA DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

**MANUAL DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**COMPañÍA CALISTEMO
S.A DE C.V**



ALCANCE Y VIGENCIA

El presente Manual será de aplicación para todas las plazas de la institución, con excepción del gerente general quien será nombrado por la junta directiva, independientemente de la modalidad de vinculación laboral (contrato o nombramiento) y entrará en vigor cuando la Junta Directiva lo determine.

MARCO LEGAL

Como fundamento de la presente herramienta técnica se tendrán en cuentas las disposiciones aplicables para la gestión del talento humano de CALISTEMO las incluidas en el siguiente marco legal:

1. Código de Trabajo de El Salvador
2. Reglamento interno de trabajo de la entidad.

MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

I. INTRODUCCIÓN

El talento humano es el elemento más importante con el que cuenta CALISTEMO; por ello, la calidad de los colaboradores es la que determina que esta compañía sea eficiente en un campo productivo muy competitivo.

Por lo tanto, es de vital importancia realizar un proceso sano, responsable, transparente y profesional en materia de reclutamiento y selección de personal, que permita incorporar a la Institución personas con el perfil idóneo a las necesidades requeridas.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

Disponer de un documento técnico que sirva de guía a la entidad para incorporar personal idóneo de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos de la organización.

Objetivos Específicos:

- Establecer los mecanismos necesarios para llevar a cabo un proceso de reclutamiento serio y objetivo, que permita una selección óptima de la persona para el puesto de trabajo.
- Mantener estándares de medición a través del apoyo de herramientas de indagación como lo son las entrevistas, pruebas psicológicas y técnicas, para validar la incorporación del candidato.
- Sistematizar el proceso de búsqueda de talento en todas las unidades organizativas para reducir el tiempo de complementación de las vacantes.

III. Política de general de selección:

Se basará en la elección de las personas que mejor cumplan con el perfil del puesto de trabajo para desempeñarse en cada actividad dentro de la organización, teniendo en cuenta su capacidad de integración al grupo y los requerimientos específicos para las tareas correspondientes, y la concordancia de sus valores con la filosofía institucional.

También se considerarán en para la elección de personal las siguientes políticas de la compañía:

1. Cuando surge una vacante las jefaturas evaluarán primero la posibilidad de efectuar una promoción de un empleado existente, en caso de no existir una persona que cumpla con el perfil de contratación, entonces se procederá a efectuar una búsqueda externa de candidatos.
2. Al generarse alguna vacante se dará preferencia al personal actual, siempre que el empleado cumpla con los requisitos del puesto de trabajo y represente una mejora para el mismo colaborador y convenga a la organización.
3. Se buscará Incorporar al aspirante que mejor se adecue a las actividades establecidas y a las necesidades que la empresa pudiera tener en el futuro.
4. Efectuar las coberturas en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado laboral.
5. Desarrollar este proceso libre de todo tipo de discriminación y aplicando la “equidad de género en la oportunidad” para la participación en los concursos de selección.

IV. Políticas específicas

1. Los lineamientos comprendidos en este manual son aplicables a los niveles: gerenciales, operativos, administrativos y cualquier otro grupo ocupacional que se creare en el futuro.
2. El proceso de incorporación de nuevos talentos a la compañía iniciara por las siguientes condiciones:
 - a. Establecimiento de plaza nueva
 - b. Por vacante existente.
 - c. Traslado de personal.
 - d. Promoción de personal
 - e. Renuncia de empleado.
 - f. Despido o destitución.
 - g. Abandono de labores.
 - h. Fallecimiento del ocupante de una plaza.
3. La admisión de nuevos colaboradores y promociones de personal serán solicitadas por cada jefatura ante el encargado de la gestión del talento humano, y aprobadas por la gerencia general.
4. Las descripciones de puesto de trabajo y los perfiles de contratación deberán estar debidamente actualizados, para así poder agilizar la búsqueda de un elemento cuando surja una vacante.
5. Las solicitudes de requerimiento de personal, así como las propuestas para contrataciones, ascensos y traslados, deben ser gestionados ante el encargado de administrar al personal.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Este debe estar orientado al cumplimiento de objetivos de la empresa, de tal modo que se encamine la incorporación de los mejores candidatos que le permitan ser competitiva.

- **Reclutamiento**

Para poder realizarlo en forma efectiva se deberá de ejecutar lo siguiente:

- 1. Definir el perfil:**

Se deben fijar algunas características a cumplir por los postulantes como lo son la edad, aptitudes, competencias, formación académica y experiencia laboral.

- 2. Fuentes**

Es aquí donde se debe escoger a los colaboradores que respondan al perfil deseado a través de fuentes internas o externas.

- **Internas.**

Se considera fuente interna al inventario de los colaboradores que actualmente forman parte de la Compañía Agrícola Calistemo, de la cual se pueda realizar una movilidad funcional, promoción o recomendación para ocupar la plaza requerida.

- **Externas.**

Para recurrir a este tipo de fuente se debe priorizar de acuerdo a la capacidad de recurso que disponga la empresa.

a) Publicación de anuncios en los medios de comunicación:

- Redes Sociales
- Periódicos de mayor circulación
- Medios televisivos y radiofónicos.

b) Oficinas de Reclutamiento y Selección:

Existen diversas oficinas que se dedican a brindar servicios de reclutamiento y preselección empresarial, estas tienen amplias bases de datos que pueden ser apoyo al proceso de incorporación de talento.

c) Bolsas de Trabajo:

A diferencia de las anteriores, las Bolsas de Trabajo tienen como objetivo la colocación de las personas que solicitan empleo. Como las siguientes

- Bolsa de trabajo de la Universidad de El Salvador (BT-UES)
- Bolsa de Trabajo de la Universidad Don Bosco
- Bolsa de trabajo del Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA)
- **Selección**

Esta parte del proceso consistirá de dos partes que son:

1. Formación del comité seleccionador

Este debería de estar formado por el gerente general de la compañía y el contador quien actualmente también desempeña de gestor de talento humano; ambos deberán escoger a los candidatos mejor perfilados para la entidad.

2. Evaluación curricular

En esta parte se deberá estratificar y puntuar los aspectos de mayor relevancia dentro de la hoja de vida de cada aspirante con una sumatoria máxima de 100 puntos como se describe a continuación:

- Experiencia en cargos similares (40 puntos)
- Educación de respaldo al perfil solicitado (25 puntos)
- Competencias requeridas (25 puntos)
- Validación de referencias (10 puntos)

Es importante recalcar que tanto la puntuación como los aspectos seleccionados pueden variar ya que dependerán del criterio del comité seleccionador.

Los registros de estos resultados deberán plasmarse en el formato del cuadro resumen proporcionado a continuación.

N°	NOMBRE	EXPERIENCIA	EDUCACIÓN	COMPETENCIAS	REFERENCIAS	TOTAL
		40 PUNTOS	25PUNTOS	25 PUNTOS	10 PUNTOS	

3. Entrevistas

En este punto se desarrollarán dos tipos de entrevistas las cuales serán la preliminar y la técnica, de la cual esta última accederán los candidatos que más sobresalieron para el comité en la primera.

4. Registro de resultados finales

Estos se ponderan de acuerdo a lo que indica el Formulario de Registro de Resultados Finales del Proceso de Selección de Personal que plantea la siguiente tabla:

N°	NOMBRE	EVALUACION CURRICULAR	EVALUACION TECNICA	TOTAL
		(40 PUNTOS)	(60 PUNTOS)	

Entrevista Preliminar:

Tiene como objetivo realizar un sondeo general del currículum del aspirante seleccionado, según el cuadro resumen de evaluación. Y está estructurada de la siguiente manera:

- El tiempo recomendable no sobrepasar 20 minutos.
- Se eliminan aquellos candidatos cuyo desenvolvimiento no ha sido satisfactorio.
- Se reafirma la continuación de aquellos cuyo desenvolvimiento ha sido el esperado y reflejado por el currículum.

En esta entrevista solo participan los miembros del comité seleccionador.

5. Contratación

Aquí se debe explicar al colaborador seleccionado todos los aspectos legales y contractuales, es decir las condiciones de trabajo y los beneficios que recibirá. Esto permitirá evitar, una posible mala elección del candidato y que durante su proceso de adecuación el cumplimiento de sus expectativas no sea el esperado.

6. Inducción

Sera impartida por el jefe directo quien le enseñará las principales tareas que tendrá dentro de la compañía, así como los requerimientos particulares del perfil de puesto de trabajo a cubrir. Finalmente, deberá evaluar su desempeño en el periodo de prueba para consolidar su contratación.

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES:	
NOMBRE COMPLETO:	
DIRECCIÓN:	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:	
DUI:	FECHA DE EXPEDICIÓN:
NIT:	ISSS:
NUP:	AFP:
LICENCIA DE CONDUCIR:	

PRETENCION SALARIAL:

FORMACION ACADEMICA:
EDUCACION BASICA:
EDUCACION MEDIA:
ESTUDIOS SUPERIORES:
TÉCNICO O ESPECIALIDAD:

OTROS CONOCIMIENTOS:
IDIOMAS:
TALLERES:
SEMINARIOS:
CAPACITACIONES:

DATOS FAMILIARES:		
OCUPACIÓN	NOMBRE	DOMICILIO
MADRE		
PADRE		
ESPOSA/O		
HIJ@S:		

INFORMACIÓN PROFESIONAL:

	EMPLEO ACTUAL O ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
EMPRESA				
DIRECCIÓN				
FECHA INICIO/FINALIZACIÓN				
PUESTO				
TELÉFONO				
MOTIVO DE SALIDA				

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE

REFERENCIAS PERSONALES (NO FAMILIARES):			
NOMBRE	TELÉFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

REFERENCIAS LABORALES:			
NOMBRE	EMPRESA/DIRECCIÓN	TELÉFONO	CARGO

Procedimiento aplicado de la Evaluación del desempeño por competencia al personal de Calistemo

La escala de calificación a utilizar en el método de evaluación por competencias está comprendida en un rango de 1 a 5, siendo uno deficiente, dos bajo rendimiento, tres significa aceptable, cuatro sobresalientes y cinco excelentes.

Posterior a ello, cada apartado está compuesto por 8 competencias las cuales están definidas en el Manual de Descripción de Puestos, las cuales son:

- Capacidad de planificación.
- Toma de decisiones.
- Adaptabilidad al cambio.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Orientación a resultados.

Cada una de las competencias está comprendida por 4 factores los cuales serán evaluados por el encargado de cada departamento o sección de la institución y se realizará bajo las escalas antes mencionadas.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	1	2	3	4	5
Entiende los objetivos de la empresa					
Utiliza de manera adecuada los recursos que se le asignan					
Es capaz de distinguir por importancia las tareas asignadas					
Mediante su actitud promueve el desarrollo continuo					
Puntaje Obtenido					
Observaciones del Evaluador					
Firma del Evaluador			Firma del Evaluado		

A continuación, se presenta el valor porcentual para cada una de las competencias que se evalúan en el personal administrativo, estos son asignados de acuerdo al grado de relevancia que posee cada una respecto al puesto de trabajo

Tabla 2. Valores para Evaluación por Competencias

VALOR PORCENTUAL ASIGNANDO PARA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		
Competencias	Jefes	Personal
Capacidad de planificación	15%	14%
Toma de decisiones	15%	15%
Adaptabilidad al cambio	12%	12%
Responsabilidad	12%	15%
Trabajo en equipo	10%	12%
Liderazgo	12%	10%
Comunicación	12%	10%
Orientación a resultados	12%	12%
Total	100%	100%

Las competencias y porcentajes determinados son propuestos por el equipo investigador, sin embargo, queda a criterio del Jefe del departamento de Recursos Humanos modificarlos de acuerdo a la experiencia y conocimiento que él tiene respectos a cada perfil de puesto.

Proceso de Calificación:

- Se presentan ocho competencias de las cuales cada una posee un valor asignado de forma diferenciada considerando el cargo administrativo que se evalúa.
- Cada competencia presenta cuatro apartados donde el evaluador marcará con una “X” en cada casilla que describa el comportamiento del empleado.
- Para la primera competencia, Capacidad de Planificación, el promedio se obtendrá de multiplicar la escala de puntos por el total de actividades de la competencia 5×4 actividades da como resultado 20 puntos estos son multiplicados por el 15% valor asignado para los encargados o jefes de departamentos o 14% en caso sea personal sin personal a cargo, por lo tanto el porcentaje total obtenido para Capacidad de Planificación y Organización será de 20 puntos. *Ejemplo:* $5 \times 4 = 20$ puntos, representativo de 10 por lo que es igual a $10 \times 15\% = 1.5$ Puntos para Planificación y organización.
- Las otras competencias se realizan bajo el mismo procedimiento y finalmente se suman los datos obtenidos de las ocho competencias, estableciendo a si la calificación de la evaluación del desempeño por medio de competencias. Suponiendo que el candidato obtenga en las 8 competencias la calificación máxima quedaría con el siguiente puntaje $1.5 \text{ puntos} + 1.5 + 1.2 + 1.2 + 1.0 + 1.2 + 1.2 + 1.2$ puntos de evaluación nota máxima. Posteriormente de realizar la evaluación y obtener la calificación de acuerdo al desempeño realizado en el puesto de trabajo se da a conocer los resultados a cada uno de los empleados, esto se realiza por medio de un formato de resultados de evaluación el cual se presenta a continuación:

Cuadro 3 Resultados de Evaluación por competencias

		RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Tipo de Puesto: Jefe <input type="checkbox"/> Personal Administrativo <input type="checkbox"/>			
Resultados obtenidos según el tipo de puesto evaluado			
Competencias		Calificación Obtenida	
		Jefe	Personal Administrativo
Capacidad de planificación			
Toma de decisiones			
Adaptabilidad al cambio			
Responsabilidad			
Trabajo en equipo			
Liderazgo			
Comunicación			
Orientación a resultados			
Resultado Final			
Observaciones del Evaluador			
Áreas que necesita fortalecer			
Nombre del Evaluador	Firma		
Nombre del Evaluado	Firma	Cargo	

Propuesta de programa de capacitación

El presente programa de capacitación se deriva de identificar las principales deficiencias que posee el personal administrativo a través del diagnóstico de necesidades con el cual se logra conocer las áreas de oportunidad que fomentarán el desarrollo de las competencias que deben tener los empleados, con el propósito que dicho personal adquiera los conocimientos, las habilidades, actitudes y destrezas.

Contribuyendo de esta forma a la empresa, ya que, por medio de las capacitaciones los empleados se convierten en una pieza fundamental, incorporando el aprendizaje de estos nuevos temas de interés a las actividades y tareas diarias que el puesto de trabajo demanda; permitiendo mejorar el desempeño laboral de los colaboradores a través del cumplimiento de objetivos en la empresa.

Por esta razón es indispensable que Calistemo cuente con un programa semestral de capacitación, que satisfaga los requerimientos actuales.

a. Objetivo

General:

- Realizar un programa de capacitación para el personal de la entidad que garantice el mejoramiento de las competencias y que pueda adquirir nuevos conocimientos.

Específicos:

- Establecer temas de formación de acuerdo a las necesidades del personal con la finalidad de ayudar en las áreas de mejora.
- Diseñar actividades sobre los temas de las capacitaciones, en las que participen con el propósito que el aprendizaje sea dinámico.
- Lograr que los empleados desarrollen las habilidades y actitudes que favorezcan el desempeño de las tareas asignadas a su puesto.

b. Solicitud de capacitaciones

El formato de la solicitud de capacitación es fundamental para llevar un mejor control de las necesidades que tiene el personal, con el propósito que los miembros de la institución mejoren el desempeño en las tareas asignadas en el puesto laboral para lograr los resultados esperado

Cuadro 4 Solicitud de Capacitación

		<div style="background-color: #92d050; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">SOLICITUD DE CAPACITACIÓN</div>		
Nombre del Responsable: Nombre del Área: Fecha:				
Nombre del curso	Fecha	Nombre del empleado	Cargo	Justificación
Observaciones				
_____ Firma				

c. Desarrollo de la capacitación

Con el propósito de que los empleados se mantengan actualizados en diferentes temas y que puedan realizar el trabajo de una forma más eficiente y de esta manera contribuir a que la entidad pueda alcanzar los resultados esperados, se procede a desarrollar el Programa de Capacitación que ayude al personal a aumentar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar sus actitudes para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Estará formado por temas, teniendo como característica principal la flexibilidad, en relación a que se puedan incluir nuevas temáticas o que se modifiquen los contenidos propuestos de acuerdo a los cambios en las necesidades que se presenten en la compañía.

Los temas propuestos a desarrollar en el plan de capacitación como iniciativa del equipo investigador son:

- Gestión de talento humano por competencias
- Reclutamiento y Selección de personal
- Liderazgo y Autoconocimiento
- Higiene y Seguridad ocupacional
- Trabajo en equipo

A continuación, se muestra la propuesta del programa de capacitación desglosando las temáticas, los departamentos a participar, la duración y el objetivo que se persigue en cada uno de los contenidos establecidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Programa de Capacitaciones para el Talento Humano de Calistemo

PROGRAMA DE CAPACITACIONES PARA EL TALENTO HUMANO DE CALISTEMO S.A DE C.V						
CURSO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	NIVEL	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	DURACIÓN HORAS
1	Gestión del talento humano por competencias	Gerencia General y Jefaturas	Marco conceptual Identificar y analizar competencias profesionales en una organización Analizar las necesidades de formación en una organización. Describir puestos y seleccionar personal por competencias. Evaluar el desempeño y certificar personal por competencias.	Impulsar el aprendizaje y el desarrollo del capital humano	5	16
2	Reclutamiento y Selección de personal	Gerencia General, Jefe de Departamento de Talento Humano	Técnicas y herramientas de apoyo.	Proveer de los conocimientos y herramientas para la ejecución adecuada del proceso para la integración de personas a la empresa	2	16
3	Liderazgo personal y autoconocimiento	Todos los departamentos	El autoconocimiento como base. ¿Cómo damos muestra de lo pensado? El arte de saber escuchar – removiendo barreras Competencias a desarrollar con la visión empresarial	Consolidar una nueva experiencia de aprendizaje, que permita acercarse al proceso de autoconocimiento.	50	8
4	Higiene y Seguridad Ocupacional.	Todos los departamentos	Medidas de seguridad en el trabajo Diseño de un programa básico de higiene y seguridad ocupacional	Promover la identificación y puesta en marcha de medidas de higiene y seguridad ocupacional	50	12
5	Trabajo en equipo	Todos los departamentos	Sensibilización Cadena de aprendizaje Simulador final	Identificar que es el trabajo en equipo	50	12

d. Control de asistencia

Este formato permitirá llevar un registro de los colaboradores que servirá de herramienta de control a través del porcentaje de asistencia; identificando al personal que está comprometido en adquirir o reforzar conocimientos.

Cuadro 5 Control de asistencia a capacitaciones

					CALISTEMO S.A DE C.V CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES		
TEMA:							
RESPONSABLE:					ÁREA DE TRABAJO:		
DURACIÓN:					FECHA:		
Nº	NOMBRE:	DUI	HORA DE ENTRADA	FIRMA	HORA DE SALIDA	FIRMA	CORREO ELECTRÓNICO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Recibido por: _____

Firma: _____

e. Implementación y ejecución del programa de capacitación

El jefe o la persona encargada del departamento de talento humano realizara las gestiones respectivas con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) quiénes llevarán a cabo la logística de la implementación de cada una de las capacitaciones de acuerdo a las temáticas planteadas en el programa de capacitación, para solucionar los problemas que dieron origen a las necesidades determinadas en la recolección de datos por medio de la encuesta y entrevista, el desarrollo de las diversas temáticas dará como resultado un óptimo desempeño de las tareas del puesto, a través de reforzar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Posteriormente de establecer los contactos se le comunica al personal que asistirá a la capacitación haciendo conciencia al empleado que se requerirá de una buena actitud y disponibilidad para el mejor aprovechamiento de la capacitación por aprender, comprender y sobre todo poner en práctica la temática impartida; ya que la calidad de aprendizaje del recurso humano influirá en el desempeño laboral de los mismos y el logro de los objetivos de la organización.

f. Evaluación de los resultados

En cuanto a la evaluación del programa de capacitaciones estará a cargo del jefe de Departamento de Talento Humano o la persona designada a realizar dichas tareas, para corroborar la adecuada implementación del programa. Así mismo este incluye dos tipos de evaluación que deberán de tomarse en cuenta, los cuales se presenta a continuación:

i. Evaluación de la Capacitación

Se deberá de evaluar cada una de las capacitaciones, mediante un instrumento previamente elaborado que se pasará a los asistentes

Cuadro 6 Evaluación del Curso

CALISTEMO S.A DE C.V			
EVALUACIÓN DEL CURSO			
Tema de capacitación:			Fecha:
Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los asistentes a la capacitación en cuanto a su desarrollo, para mejorar la calidad de futuras formaciones			
Descripción: El cuestionario contiene preguntas orientadas a evaluar la organización y desarrollo de la capacitación, en relación al contenido, material de apoyo, desenvolvimiento del facilitador y logística.			
Indicaciones: Favor marcar con su calificación de acuerdo a su satisfacción según la escala de: Excelente, Bueno, Malo			
Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
1. CONTENIDO			
Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era			
Calidad del contenido de cada temática			
Calidad del contenido de cada temática			
2. MATERIAL DE APOYO			
Presentación del material de apoyo y didáctico proporcionado.			
Comprensión del material de apoyo.			
Calidad del material entregado			
Contenido del material respecto a lo expuesto por el facilitador.			
3. FACILITADOR			
Dominio del tema			
Grado de motivación del expositor			
Metodología de enseñanza			
Manejo y conducción del grupo			
Exposición verbal y de contenido			
4. LOGÍSTICA			
Adecuación del local			
Condiciones ambientales y respeto de horario			
Refrigerio			

ii. Autoevaluación de los participantes

Cuadro 7. Autoevaluación de los resultados de capacitación

CALISTEMO S.A DE C.V						
AUTOEVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN						
Nombre:			Fecha:			
Puesto de trabajo:			Cargo:			
Temática:						
INDICADORES CUANTITATIVOS	PUNTUACIONES		0-1	2 - 4	5 - 7	8 - 10
	CRITERIOS		NADA	POCO	INTERMEDIO	MUCHO
	1-	Aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación				
	2-	Calidad del trabajo que realiza a mejorado con la capacitación recibida				
	3-	Hace un mejor uso de los recursos una vez capacitado				
	4-	Las temáticas abordadas le han ayudado en sus tareas				
	TOTALES					
INDICADORES CUALITATIVOS	CRITERIOS					
	1-	Ha mejorado sus habilidades después de recibir la capacitación				
	2-	Siente mayor seguridad al realizar sus actividades después de ser capacitado				
	3-	Se ha mejorado la comunicación con jefaturas después de ser capacitado				
	4-	Considera importante la continuidad de la capacitación				
OBSERVACIONES:						

iii. Periodo de Duración

Los temas de capacitación serán impartidos los días sábados, con horario de 8:00 am a 12:00 p.m. las fechas exactas serán definidas por el jefe del Departamento de Talento Humano en relación con Gerencia y según la disponibilidad de tiempo por parte de la institución capacitadora.

Cuadro 8. Programación del contenido

PROGRAMACIÓN DEL CONTENIDO A DESARROLLAR EN LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DE CALISTEMO S.A DE C.V					
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	NIVEL	CONTENIDO TEMÁTICO	HORA	DIA	LUGAR
Gestión del talento humano por competencias	Gerencia General y Jefaturas	Marco conceptual	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sabado	Instalaciones de Calistemo S.A de C.V
		Identificar y analizar competencias profesionales en una organización	8:46 a.m. a 9:30 a.m.		
		Analizar las necesidades de formación en una organización.	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		Receso	10:01 a.m. a 10:30 a.m.		
		Describir puestos y seleccionar personal por competencias.	10:31 a.m a 11:15 a.m.		
		Evaluar el desempeño y certificar personal por competencia	11:15 a.m a 12:00 m.		
Reclutamiento y Selección de personal	Gerencia General, Jefe de Departamento de Talento Humano	Técnicas y herramientas de apoyo.	8:00 a.m. a 10:00 a.m.	Sabado	Instalaciones de Calistemo S.A de C.V
		Receso	10:01 a.m. a 10:30 a.m.		
		Continuacion tecnicas y herramientas de apoyo	10:31 a.m a 12:00 m.		
Liderazgo personal y autoconocimiento	Todos los departamentos	El autoconocimiento como base.	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sabado	Instalaciones de Calistemo S.A de C.V
		¿Cómo damos muestra de lo pensado?	8:46 a.m. a 9:30 a.m.		
		El arte de saber escuchar – removiendo barreras	9:31 a.m. a 10:00 a.m.		
		Receso	10:01 a.m. a 10:30 a.m.		
		Competencias a desarrollar con la visión empresarial	10:31 a.m a 12:00 m.		
Higiene y Seguridad Ocupacional.	Todos los departamentos	Medidas de seguridad en el trabajo	8:00 a.m. a 9:30 a.m.	Sabado	Instalaciones de Calistemo S.A de C.V
		Receso	9:31 a.m a 10:30 a.m.		
		Diseño de un programa básico de higiene y seguridad ocupacional	10:31 a.m a 12:00 m.		
Trabajo en equipo	Todos los departamentos	Sensibilizacion	8:00 a.m. a 8:45 a.m.	Sabado	Instalaciones de Calistemo S.A de C.V
		Cadena de aprendizaje	8:46 a.m. a 9:30 a.m.		
		Receso	9:31 a.m a 10:30 a.m.		
		Simulador final	10:31 a.m a 12:00 m.		

f. Presupuesto anual de capacitaciones

Tabla 4. Presupuesto Anual de capacitaciones

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN							
							
CURSO	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	COSTO POR CAPACITACIÓN	REFRIGERIO	OTROS GASTOS	TOTAL	FINANCIAMIENTO	
						INSAFORP (80% DEL COSTO POR CAPACITACIÓN)	CALISTEMO S.A DE C.V
1	Gestion del talento humano por competencias	\$ 125.00	\$ 25.00	\$ 10.00	\$ 160.00	\$ 112.50	\$ 47.50
2	Reclutamiento y Selección de personal	\$ 125.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 155.00	\$ 112.50	\$ 42.50
3	Liderazgo personal y autoconocimiento	\$ 80.00	\$ 100.00	\$ 10.00	\$ 190.00	\$ 72.00	\$ 118.00
4	Higiene y Seguridad Ocupacional.	\$ 90.00	\$ 100.00	\$ 10.00	\$ 200.00	\$ 81.00	\$ 119.00
5	Trabajo en equipo	\$ 80.00	\$ 100.00	\$ 10.00	\$ 190.00	\$ 72.00	\$ 118.00
TOTAL GENERAL						\$ 450.00	\$ 445.00

E. Plan de implementación.

a. Introducción

A continuación, se presentan los recursos y fases que serán necesarios para la implementación del Plan de Gestión de Talento Humano en la entidad de Calistemo, con el propósito de brindar una guía al jefe del departamento sobre la gestión administrativa que permitirá la incorporación de personalidóneo al puesto de trabajo.

b. Objetivos.

General:

Proporcionar a la empresa un plan que permitala ejecución la Gestión de Talento Humano que permitirá fortalecer el desempeño del personal administrativo

Específicos:

- Determinar los recursos que serán necesarios para ejecutar el Plan de Gestión.
- Establecer las fases y actividades concernientes quese desarrollaran para la aplicación
- Elaborar el cronograma de actividades y presupuesto necesario para la ejecución del Plan de Gestión de Recursos Humanos.

c. Recursos.

Humano: La implementación de este plan estará a cargo del personal del Departamento de Recursos Humanos quienes serán los responsables de la aplicación de éste en el desarrollo de las funciones administrativas de la empresa.

Materiales: Los recursos materiales que se utilizarán serán: Instalaciones, mobiliario del centro de capacitación que posee actualmente la estación, equipo informático, fotocopiadora, impresora, retroproyector, papelería, y otros implementos necesarios.

Tecnológico: La institución cuenta con el equipo informático necesario sean estos impresores, computadoras, para utilizar los formatos propuestos para el plan de Gestión del talento humano, con el fin de que se puedan proporcionar de manera digital a los diferentes departamentos o secciones, por ejemplo, programa de inducción, convivencia entre otros.

Financiero: Para la implementación del programa se prescinde de la contratación de personal especializado en el área ya que la institución cuenta con el personal que desempeña esa función, además no será necesaria una inversión económica ya que existe una asignación presupuestaria para las capacitaciones, únicamente se destinarán gastos en papelería y refrigerio en cada sesión.

d. Fases de la implementación.

A continuación, se detalla el proceso a seguir para la ejecución del Plan de Gestión para fortalecer el desempeño del personal administrativo que integra la entidad

Presentación: Se hará entrega del documento al jefe del Departamento de Talento Humano, para su respectiva presentación y explicación sobre el uso, importancia, ventajas y utilidad de la implementación de dicho plan.

Revisión. El área de Talento Humano de Calistemo, realizará el análisis para la implementación del Plan de acuerdo a la normativa, haciendo las observaciones y correcciones que estimen convenientes.

Aprobación y autorización. Una vez realizado el análisis y ejecutado las correcciones que las áreas dispongan, se procede a la aprobación, siendo el que realiza esta acción la junta directiva, para luego proceder a su respectiva implementación.

Implementación del Plan. Luego de aprobado el Plan, se procede al desarrollo de este en la institución, siendo el encargado de implementarlo, el personal del Departamento de Recursos Humanos.

Evaluación y seguimiento. Una vez se inicie la aplicación del plan, se podrá constatar si está obteniendo los resultados esperados, caso contrario se procederá a corregir o mejorar los aspectos que el jefe del Departamento en conjunto con las demás áreas crea conveniente, con el objeto de contribuir a los objetivos que persigue la institución.

e. Análisis Costo Beneficio

g. Presupuesto de implementación.

Para la implementación del plan se incurrirá en la reproducción del material para el encargado del área del talento humano de la empresa, ya que la institución cuenta con una sala de capacitación y todos los recursos necesarios para llevarla a cabo no se generará gastos, además de ello la información del Plan de Gestión será entregada por medio del correo institucional que posee la entidad

Tabla 5. Presupuesto para la implementación del Plan de Gestión del Talento Humano

			
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR	TOTAL
1	Ejemplar del Plan de Gestión de Talento humano	\$ 7.00	\$ 7.00
10	Plan de Capacitación		\$ 36.00
	TOTAL		\$ 43.00

F. Incentivos

Un elemento esencial para mantener y motivar al talento humano es el de brindarles impulsos que les permitan ser mejor cada día. Los empleados deben recibir estímulos justos a cambio de su contribución productiva. Algunas maneras de reconocer el trabajo realizado al colaborador pueden ser monetarios o no monetarios.

No todos los incentivos sirven de la misma forma para todo el personal; es decir, que dependerá para qué nivel funcional se esté aplicando. Es por ello que el propietario o el encargado de la gestión del talento deberán saber identificar esas diferentes necesidades y motivaciones para cada nivel que conforman la organización. (Ver anexo 04: Propuesta de Plan de Incentivos)

G. Desarrollo Profesional

Es un proceso que marca el deseo de superación del colaborador. Es decir, cuando con el paso del tiempo se puede acumular, enriquecer y mejorar experiencias, aptitudes y relaciones en el trabajo que garanticen un crecimiento pleno en el talento humano de manera satisfactoria.

Es responsabilidad de la organización reconocer las áreas de interés de su personal y encontrar la manera de cultivarlas. Con lo que se podrá guiar y premiar a los mejores trabajadores que cumplan con sus expectativas permitiéndoles crecer en la entidad.

Propuesta de Desarrollo Profesional

La compañía podría basar esta evolución por medio de las siguientes tres etapas que sustenten el buen manejo de los talentos:

- a) **Exploración:** La organización podría permitir a sus empleados a que encuentren sus propios intereses, para tener una disposición de aprendizaje continuo y comenzar a ganar experiencia.
- b) **Establecimiento:** La entidad tendrá que brindar oportunidades para sumar nuevas experiencias y crecimiento; por medio de las promociones internas para que su personal pueda ascender y alcanzar nuevas responsabilidades generando confianza en sí mismos.
- c) **Permanencia:** En esta etapa el profesional se enfocará en mantener su cargo debido a la confianza ganada, liderando a los nuevos talentos al cumplimiento de objetivos de la empresa y a la búsqueda del éxito.

Estos aspectos facilitaran la gestión del talento humano debido a que:

- Se cuenta con el personal calificado y con talento.
- Facilita el balance de actividades para el responsable
- Se genera valoración de los puestos de trabajo.
- Se fomenta la motivación y satisfacción del personal.
- Mejora la productividad al contar con los colaboradores más capacitados para cada tarea.
- Reconoce los puntos fuertes y débiles de cada uno de los empleados dando paso a evaluaciones del desempeño más realistas.

Técnicas propuestas

Estas incluyen oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad de cada uno de los talentos dentro y fuera del trabajo. Las cuales son:

- a) **La formación continua:** Fomenta el sentido de pertenencia en los empleados; ya que evitará la fuga de talento o gestiones improvisadas por parte de ellos. Y estará basado en la siguiente metodología:
- 70% aprendizaje proveniente de labores cotidianas
 - 20 % aprendizaje proveniente de interacción con los responsables
 - 10% aprendizaje proveniente de cursos, congresos, conferencias, clases o becas ofrecidas al personal.
- b) **Construcción de relaciones:** La entidad propiciara el encuentro de colaboradores de distintos sectores y áreas. Ya que relacionarse puede significar una oportunidad en el futuro, tanto desde el punto de vista del empleado; como para la organización, porque se contará con personal que ha adquirido conocimientos aplicables en otras áreas y cuando surja la necesidad de cubrir vacantes permitirá realizar promociones o ascensos que garanticen sus expectativas individuales.
- c) **Planificación continua:** Es decir que la compañía tendrá que adaptarse a las nuevas necesidades vinculadas a tecnologías y herramientas digitales que permitirán desarrollar las tareas encomendadas a sus integrantes de manera rápida y eficiente.

Responsables

- Los jefes inmediatos observaran el desempeño destacado de quienes estén a su cargo, para brindar la posibilidad de crecimiento a cada empleado, ya sea en el área de capacitación o el puesto de trabajo según sea el caso.
- El propietario debe delimitar los lineamientos a seguir para promover al personal basándose en el grado de conocimiento alcanzado y también será el responsable de proporcionar el apoyo para que los colaboradores tengan la oportunidad de estudiar, y obtener un nivel académico superior.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones): 1996: 203
- Ansorena Cao, Álvaro, 15 casos para la selección de personal con éxito, Barcelona Paidós Empresa, 1996.
- Bateman, T. S. “*Administración, una ventaja competitiva*”, 8ª Edición. México: Mc Graw Hill. 2010
- Bohlander. Snell. Sherman. (2004) “*Administración de Recursos Humanos*”, 12ª Edición, Cengage Learning Editores, México. Pág. 216
- Chiavenato, Idalberto, (1993) *Iniciación a la organización y el control*, 1a edición, Distrito Federal México: McGraw-Hill,
- Chiavenato, Idalberto, (2002.) “*Gestión del Talento Humano*”, 3ª Edición, Mc Graw Hill, México, Pág.15
- Chiavenato, Idalberto, (2007), “*Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*”. Octava edición, México. Pág.243-244 47 Ibid. Pág.247-248.
- Chiavenato, Idalberto. (2005) “*Administración de Recursos Humanos*”, 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, Pág. 7
- De Lasnier, Francois, (2000), Capacitación exitosa en habilidades, Montreal, Guérin,
- Dessler, Gary. (2001) “*Administración de Personal*”, 8ª Edición, Prentice Hall, México, Pág.2
- Diccionario Financiero, Franklin Templeton
- Gómez Ceja, G. (1997) “*Planeación y organización de Empresas*”. 8ª Edición. México: MCGRAW
- Idalberto Chiavenato. (2005) “*Administración de Recursos Humanos*”, 5ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia
- Koontz (2002) *Administración*. México: Editorial: Mc Graw and Hill.
- Merina Ferreira (1998.), La, González Fernández, L. La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional,
- Mondy, R. Wayne. (2010) “*Administración de Recursos Humanos*”, 11a edición, México, pàg.239-241
- Rodríguez Valencia, J. (2017). “*Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*” 6 Edición. México: Ediciones contables, administrativas y fiscales. Pag.19
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M., Competent at work, New York, John Wiley & Sons, 1993.
- Zúñiga González Carlos A., (2011) *Texto Básico de Economía Agrícola: Su importancia para el Desarrollo Local Sostenible*, Editorial Universitaria UNAN-León Nicaragua

REVISTAS

- FUSADES. Fundación Salvadoreña para el desarrollo empresarial, "Boletín económico y social" N° 66

LEYES

- Constitución de la República, Decreto Constituyente N° 38, emitido el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.
- Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, emitido el 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228 del 31 de julio de 1970
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, emitido el 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236 del 31 de julio de 1972.
- Código Tributario, Decreto Legislativo N° 230, emitido el 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241 Tomo 349 del 22 de diciembre de 20
- Ley de Formación Profesional. Decreto Legislativo N° 554, emitido el 02 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 320 del 23 de Julio de 1993.
- Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, emitido el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316 del 31 de julio de 1992.
- Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, emitido el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313 del 21 de diciembre de 1991
- Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N°1263, emitido el 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953
- Ley del Sistema de Ahorro para pensiones, Decreto Legislativo N°927, emitido el 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.
- Ley Especial para la protección de la propiedad y la comercialización del café. Decreto Legislativo N° 138, emitida el 22 de septiembre de 1994, publicado en el Diario Oficial N°180, Tomo 324 del 29 de septiembre de 1994.

SITIOS WEB

- Academia. (06 de mayo de 10). *"Planificación Operativa"*. Obtenido de http://www.academia.edu/5306910/Planificaci%C3%B3n_Operativa Consultado: 27/04/20 Hora: 14:00 PM
- Aguilar Morales, J.E. *"Dirección de Personal"* (2009). Tomado de: http://www.direcciondepersonal.com/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf

- Caldera Mejía, R. (1 de diciembre de 2004). “*Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teorías*”. Obtenido de http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf
- Compañía Agrícola CALISTEMO S.A de C.V Consultado de <http://calistemo.com/> Consultado 07/04/2020 Hora: 9:46 pm
- Levy L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.html>
- Merina Ferreira La, González Fernández, L. La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional, 1998. [edición electrónica] 1998 [consultado 02/02/2020]. Disponible en: <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>.
- Molina Morales, D. O. (24 de 08 de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/> Consultado: 27/04/20 Hora: 12: 52 PM
- Sánchez, I. (3 de mayo de 2010). *Administración General 1*. Obtenido de <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html> Consultado: 27/04/20 Hora: 13:37 PM
- Sánchez, I. *Administración General 1*. Obtenido de <http://adminteso1.blogspot.com/2010/05/3-planeacion.html> Consultado: 27/04/20 Hora: 13:12 PM
- Sequera Solorzano, L. (09 de septiembre de 2013). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/97941352/Importancia-de-La-Planificacion-Tactica> Consultado: 27/04/20 Hora: 15: 01 PM

PAGINAS WEB

- <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-desempeno-360/>
- <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html> 16/07/20
- <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos/> 27/04/2020
- <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html> 27/04/2020

ANEXOS

ANEXO #01 Tablas y Gráficos

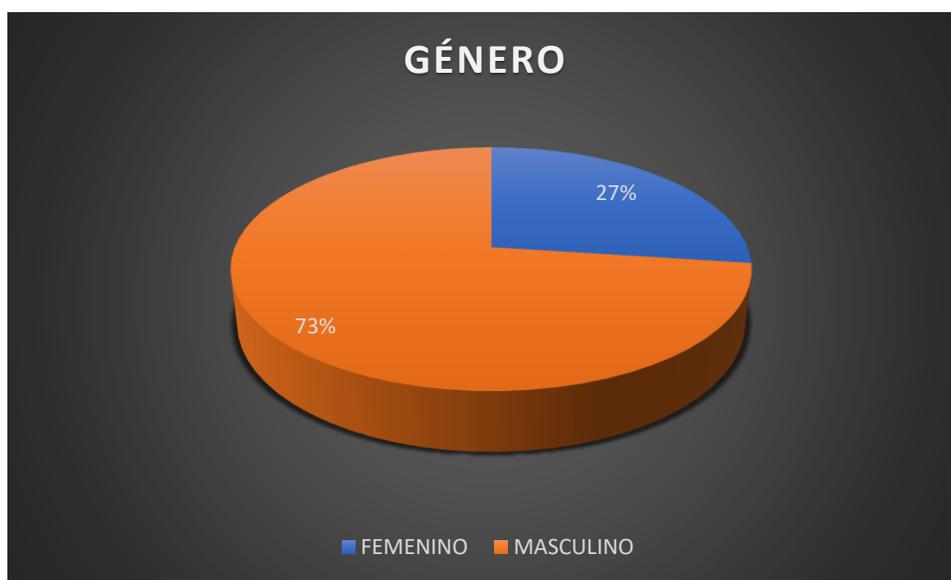
Datos Generales

1. Género

Objetivo: Conocer el género del encuestado como dato general para la realización de la investigación.

TABLA 1. GÉNERO		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	13	27%
Masculino	35	73%
TOTAL	48	100%

GRÁFICO 1



Interpretación

Debido a la actividad económica que realiza Calistemo se cuenta con más personal del género masculino representando el 73% de acuerdo al tipo de tareas que se desarrollan, siendo estas las principales condicionantes a la búsqueda de perfiles para las vacantes que presenta; siendo el 21% restante al género femenino que ocupan en puestos administrativos.

2. Nivel de Estudio

Objetivo: Conocer el nivel de estudio que poseen los empleados que trabajan en Calistemo S.A de C.V.

TABLA 2. NIVEL DE ESTUDIO		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Básica	17	35%
Bachillerato	25	52%
Técnicos	3	6%
Universitarios	3	6%
Total	48	100%

GRÁFICO 2



Interpretación

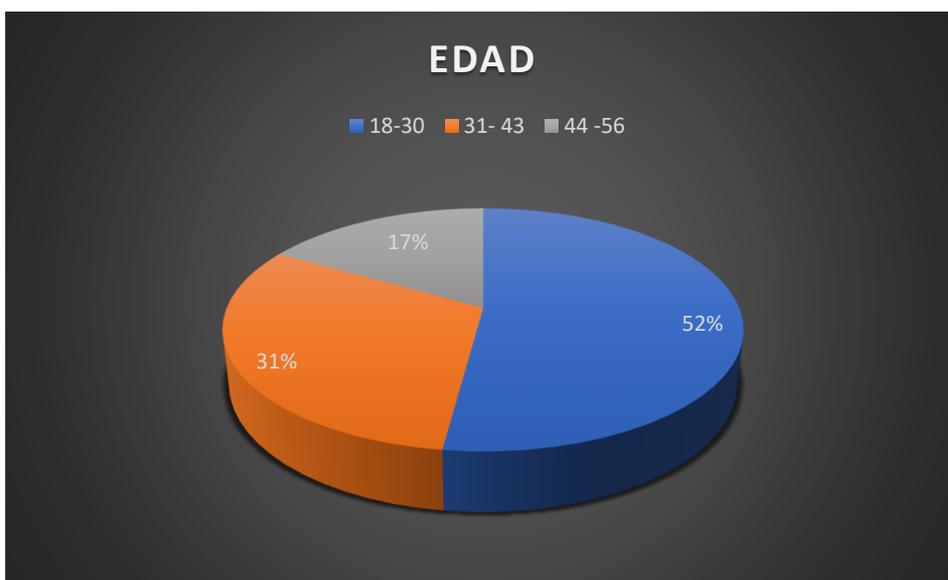
De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría la población se encuentra en un nivel académico de bachillerato con 52%, básica con 36% debido a que las diferentes tareas exigidas por el puesto no se necesita tener conocimiento previo de los procesos, sino que es más manual que intelectual es por eso que no se hace énfasis en la educación de los empleados. Y el resto posee formación a nivel universitario y técnico; lo que significa que pueden ser puestos administrativos.

3. Edad

Objetivo: Conocer la edad de los encuestados como dato general para la realización de la investigación.

TABLA 3. EDAD		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-30	25	52%
31- 43	15	31%
44 -56	8	17%
TOTAL	48	100%

GRÁFICO3



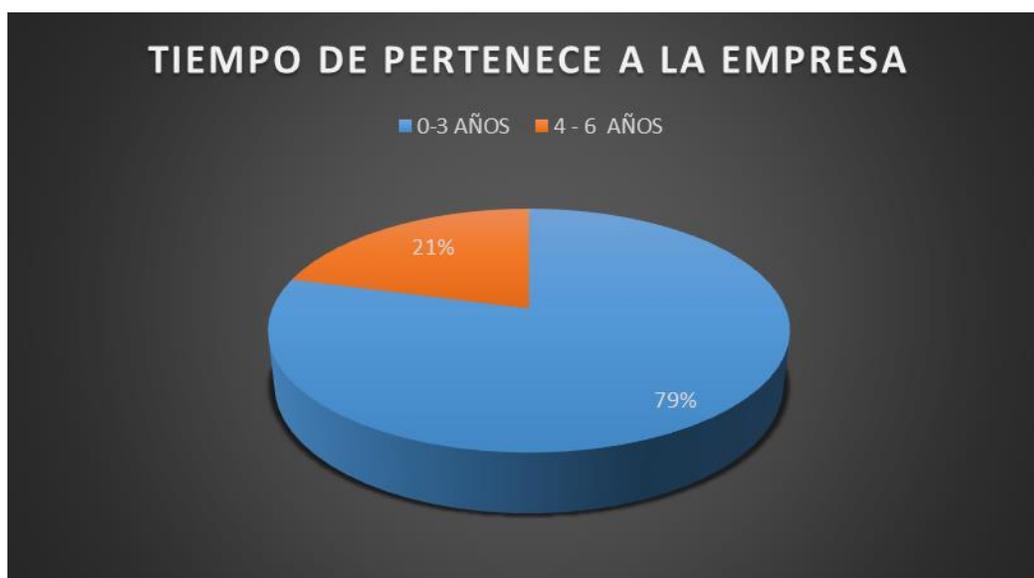
Interpretación

La mayoría oscila en un rango de edad de 18-30 años el cual representa el 52% de la población; ya que se contrata a personas en este rango de edad debido a la actividad económica que desarrolla se necesita el esfuerzo físico para la realización de las tareas correspondientes. Y el resto son personas mayores de 31 años ya que a la actividad a la que se dedica Calistemo requiere un esfuerzo más físico.

4. TIEMPO DE PERTENECER A LA EMPRESA

Objetivo: Identificar el tiempo que el empleado lleva laborando para la empresa para la realización de la investigación.

TABLA 4 . TIEMPO DE PERTENECER A LA EMPRESA		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-3 AÑOS	38	79%
4 - 6 AÑOS	10	21%
TOTAL	48	100%



Interpretación

El 79% de las personas tienen entre 0 a 3 años de laborar en la empresa; y un 21% cuentan entre 4 a 6 años de laborar. Dado que la empresa ha iniciado hace poco después de su separación y hacerse independiente; además de alguna manera las personas no tienen el sentido de pertenencia; o estabilidad laboral.

CONTENIDO

1. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?

Objetivo: Identificar los canales de difusión utilizados por la empresa para ofertar empleos.

TABLA 1. COMO SE ENTERO DE LA VACANTE		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANUNCIO DE PERIODICO	0	0%
RECOMENDACIÓN	32	67%
PAGINA WEB	0	0%
ANUNCIO POR REDES SOCIALES	11	23%
PAGINA DE OFERTA DE EMPLEO	5	10%
OTRO	0	0%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 1



Interpretación

El 67% representa a las personas que se enteraron de la vacante por medio de personas que ya están trabajando en Calistemo, mientras que un 23% afirma haberse enterado por medio de las redes sociales y pagina de oferta de empleo. Lo que indica que la institución utiliza la difusión de las plazas internamente por las recomendaciones que se dan.

2. ¿Usted en el momento que ingreso a la empresa se le aplico algún tipo de proceso en Calistemo?

Objetivo: Identificar la implementación de los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de la entidad.

GRÁFICA 2

TABLA 2. SE LE APLICÓ ALGUN PROCESO		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%



Interpretación

EL 100% de las personas encuestadas afirmó no haber recibido ningún tipo de proceso de selección por parte de Calistemo al momento que fue contratada. Es claro que por parte de la empresa no hay un compromiso por dar un adecuado proceso previo a los nuevos trabajadores.

3. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron? (Puede seleccionar más de una)

Objetivo: Determinar los tipos de pruebas de selección que realiza la empresa

TABLA 3. TIPO DE PRUEBA		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SERIE DE ENTREVISTA	0	0%
TEST DE CONOCIMIENTOS	0	0%
TEST PSICOTECNICOS	0	0%
PRUEBAS SITUACIONALES	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación

Ya que en la pregunta anterior el 100% selecciono que no recibían un adecuado proceso de selección previo, se entiende que no se le realiza ningún tipo de pruebas al personal de nuevo ingreso por parte de la empresa

4. ¿Se le realizo una explicación de los aspectos generales de la empresa?

Objetivo: Indagar la implementación del proceso de inducción al nuevo personal

TABLA 4. SE REALIZO EXPLICACION DE LOS ASPECTOS GENERALES		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 3



Interpretación

El 100% de las personas encuestadas afirmo no haber recibido ninguna explicación de los aspectos generales de la entidad al momento de su ingreso, lo que demuestra que la empresa no demuestra interés para dar a conocer las generalidades, provocando que estos no se sientan identificados con la misma.

5. ¿De los siguientes aspectos cuales fueron abordados dentro de la explicación de la empresa?

Objetivo: Identificar si el empleado recibe orientación de los aspectos generales de la empresa

TABLA 5. ASPECTOS ABORDADOS EN LA EXPLICACION DE LA EMPRESA		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXPLICACIÓN A LO QUE SE DEDICA O DESARROLLA LA EMPRESA	0	0%
DECLARACIÓN DE NORMAS Y REGLAMENTO DE LA EMPRESA	0	0%
DESCRIPCIÓN DE BENEFICIOS EXTRA A LOS EXIGIDOS POR EL CÓDIGO DE TRABAJO	0	0%
DESCRIPCIÓN SOBRE LAS OBLIGACIONES A CARGO	0	0%
UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación

Debido a que en la pregunta anterior el 100% selecciono que no recibe ninguna explicación de los aspectos generales, se entiende que no se realiza adecuadamente el proceso de inducción, asimismo la falta de compromiso por la parte de la empresa en informar a su personal.

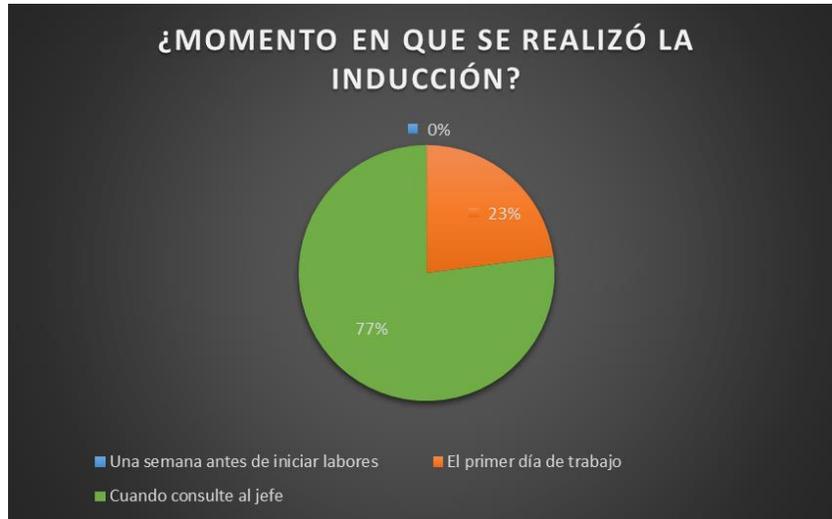
6. ¿En qué momento se le realizó dicho proceso de inducción?

Objetivo: Verificar si se desarrolla de manera idónea el proceso de inducción

TABLA 6. EN QUE MOMENTO SE REALIZO LA INDUCCIÓN		
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA SEMANA ANTES DE INICIAR LABORES	0	0%

EL PRIMER DÍA DE TRABAJO	11	23%
CUANDO CONSULTE AL JEFE	37	77%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 4



Interpretación

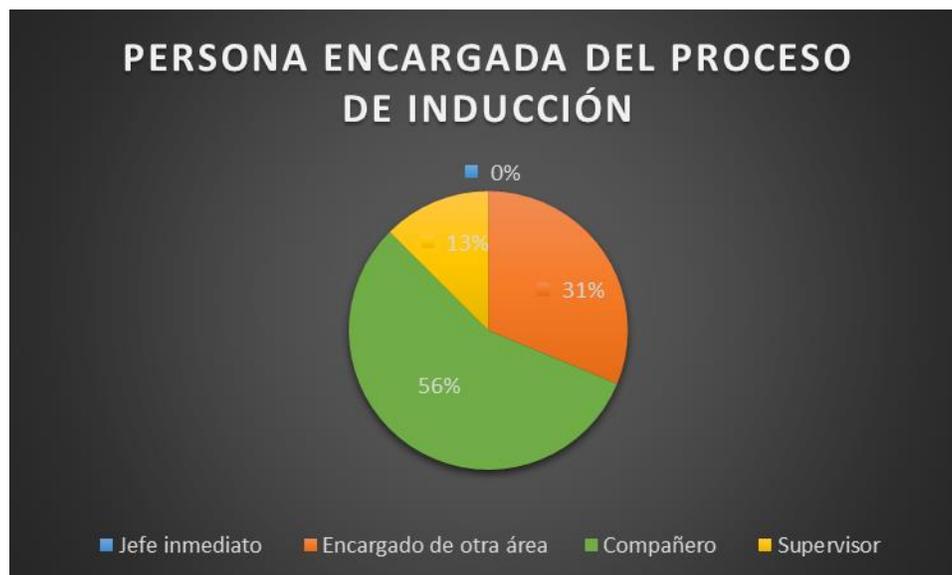
De acuerdo al 77% se realizó un proceso de inducción en el momento que le consulto al jefe la manera de realizar sus tareas, debido a que no se tiene el tiempo o no le dan la debida importancia para desarrollarlo y el resto 23% se le realizo un proceso de inducción el primer día de iniciar sus tareas lo que se puede considerar que las tareas sean más generales.

7. ¿Quién fue la persona encargada de realizar el proceso de inducción?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con la persona correcta para realizar el proceso de inducción en el tiempo de contratación.

TABLA 7 PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JEFE INMEDIATO	0	0%
ENCARGADO DE OTRA ÁREA	15	31%
COMPAÑERO	27	56%
SUPERVISOR	6	13%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 5



Interpretación

EL 56% respondió que la persona encargada en realizarle el proceso de inducción fue su compañero y 31% manifiesta que el encargado de otra área es el responsable de llevar a cabo dicho proceso, finalizando con 13% que es el supervisor quien realiza. Lo que hace pensar que realmente la empresa no cuenta con una persona en específico para ese proceso.

8. ¿Sabe si Calistemo cuenta con elementos guía que permitan el desarrollo organizacional?

Objetivo: Deducir si el empleado logra identificar las directrices de la empresa

TABLA 8. ¿CUENTA CON ELEMENTOS GUÍAS?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 6



Interpretación

El 100% de las personas encuestadas afirman que no saben que Calistemo cuenta con elementos guías que permiten el desarrollo organizacional; lo que hace pensar que las personas encargadas no le dan la importancia que se tiene en presentar dichos elementos a sus empleados.

9. ¿Con que elementos básicos administrativos cuenta Calistemo? (se puede seleccionar más de una)

Objetivo: Señalar los elementos básicos administrativos con los que cuenta la empresa

TABLA 9. ELEMENTOS ADMINISTRATIVO S		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MISION	0	0%
VISION	0	0%
VALORES	0	0%
OBJETIVOS	0	0%
ORGANIGRAMA	0	0%
POLITICAS	0	0%
REGLAMENTO	0	0%

TOTAL	0	0%
--------------	----------	-----------

Interpretación

Ya que en la pregunta anterior el 100% selecciono que no saben que Calistemo cuenta con elementos guías que le permiten el desarrollo organizacional; lo que demuestra que por parte de los encargados estos componentes de la organización son poco relevante que los pasan por alto al momento de darles la información a los empleados.

10. ¿Al ingresar a la compañía se le proporciono alguno de los siguientes manuales?

Objetivo: Investigar si la entidad proporciona herramientas administrativas.

TABLA 10. ¿SE LE PROPORCIONO ALGUN MANUAL?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE BIENVENIDA	0	0%
DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	0	0%
DE ORGANIZACIÓN	0	0%
NINGUNO	48	100%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 7



Interpretación

El 100% de las personas encuestadas afirmó que al ingresar a la empresa no se proporcionó alguno de los manuales de bienvenida, descripción de puestos, y de organización u alguna otra herramienta que permitiera complementar la información general de la entidad.

11. ¿Fue informado adecuadamente sobre el tipo de contratación, remuneración y procesos de pago?

Objetivo: Identificar la gestión administrativa del personal realizada por la organización.

TABLA 11. RECIBIÓ LA INFORMACIÓN ADECUADA		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 8



Interpretación

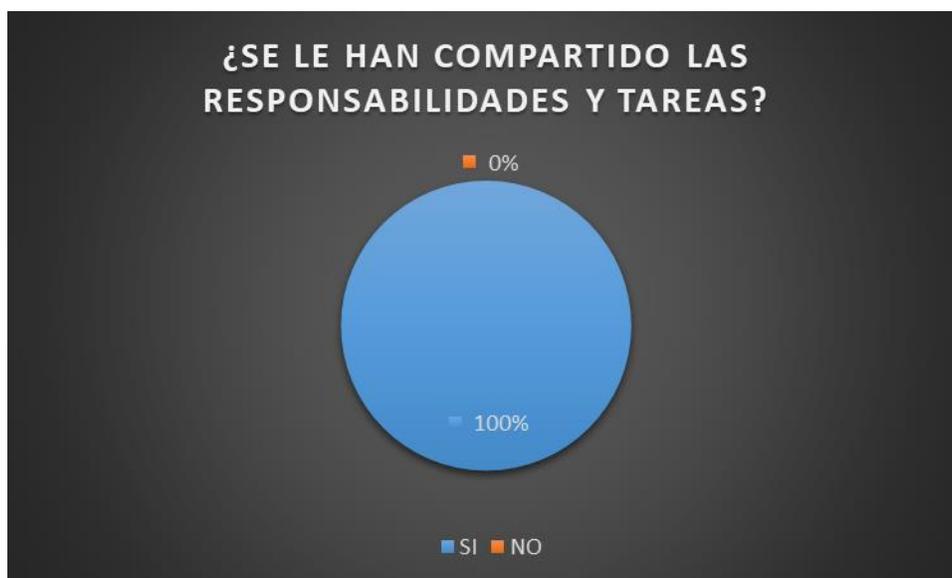
De las personas encuestadas el 100% si fue informado debidamente sobre el tipo de contratación, remuneración y los procesos de pago que realiza Calistemo con el talento humano que ingresa.

12. ¿Calistemo ha compartido con usted las responsabilidades y tareas inherentes a su cargo ya sea de manera verbal, escrita o digital?

Objetivo: Identificar si la empresa ha informado sobre las responsabilidades y tareas del personal

TABLA 12. ¿SE LE HAN COMPARTIDO LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 9



Interpretación

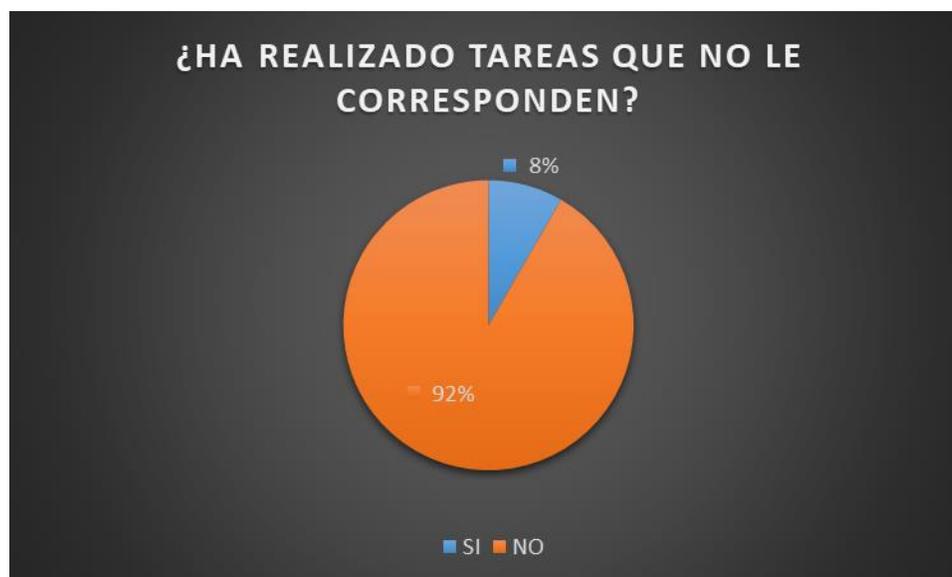
Del total de personas encuestadas el 100% indica que, si se han compartido las responsabilidades y tareas inherentes a su cargo, ya sea de manera verbal, escrito o digital; demostrando que Calistemo

13. ¿Considera que ha realizado tareas que no corresponden a su cargo?

Objetivo: Determinar la realización de tareas no correspondiente al cargo

TABLA 13. ¿HA REALIZADO TAREAS QUE NO LE CORRESPONDEN?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	8%
NO	44	92%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 10



Interpretación

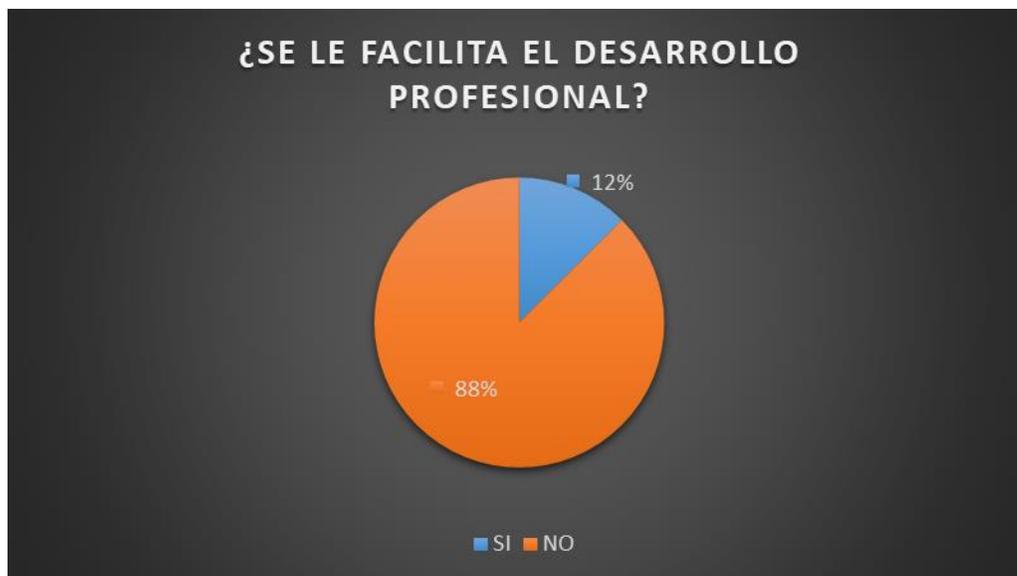
De las personas encuestas el 92% responde que no han realizado tareas las cuales no corresponden a su cargo y el 8% afirma que si han desempeñado tareas que no corresponden a su cargo por no contar con la información detallada de lo que se debe realizar en su puesto.

14. ¿Considera a Calistemo una empresa que facilita su desarrollo profesional?

Objetivo: Demostrar si se cuenta con un plan de carrera dentro de la empresa

TABLA 14. SE LE FACILITA EL DESARROLLO PROFESIONAL		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	12%
NO	42	88%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 11



Interpretación

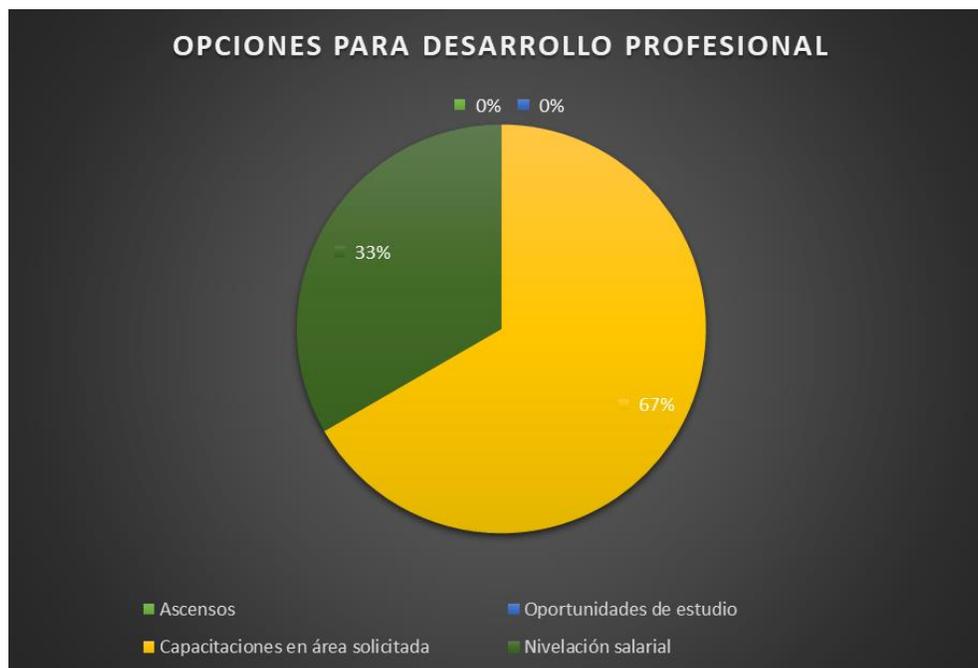
El 88% de las personas encuestadas consideran que Calistemo es una empresa que no facilita el desarrollo profesional de los empleados, mientras que el 12% consideran que en la empresa si se facilita el mecanismo para crecer profesional; de esa manera se obtiene el talento humano de calidad

15. ¿De las siguientes opciones cuales ha realizado Calistemo para su desarrollo profesional?

Objetivo: Conocer las principales propuestas para el desarrollo profesional.

TABLA 15. OPCIONES PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ASCENSOS	0	0%
OPORTUNIDADES DE ESTUDIO	0	0%
CAPACITACIONES EN ÁREA SOLICITADA	4	67%
NIVELACIÓN SALARIAL	2	33%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA 12



Interpretación

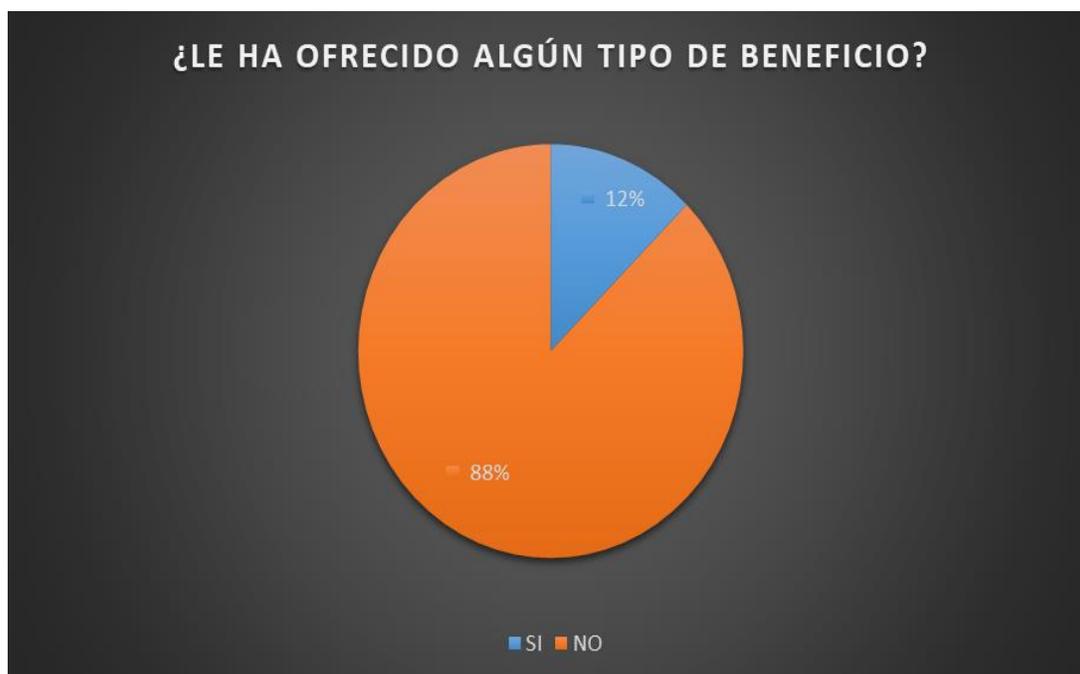
De las personas encuestadas el 67% de ellas, consideran que las capacitaciones en el área solicitada son las alternativas que la empresa ha utilizado para fomentar el desarrollo profesional; mientras que el 33% indican que la nivelación salarial es la opción para su desarrollo profesional

16. ¿La compañía le ha ofrecido algún tipo de beneficio independientemente a los establecidos en la ley ya sea o no económico?

Objetivo: Definir la existencia de beneficios por parte de la entidad.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	12%
NO	42	88%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 13



Interpretación

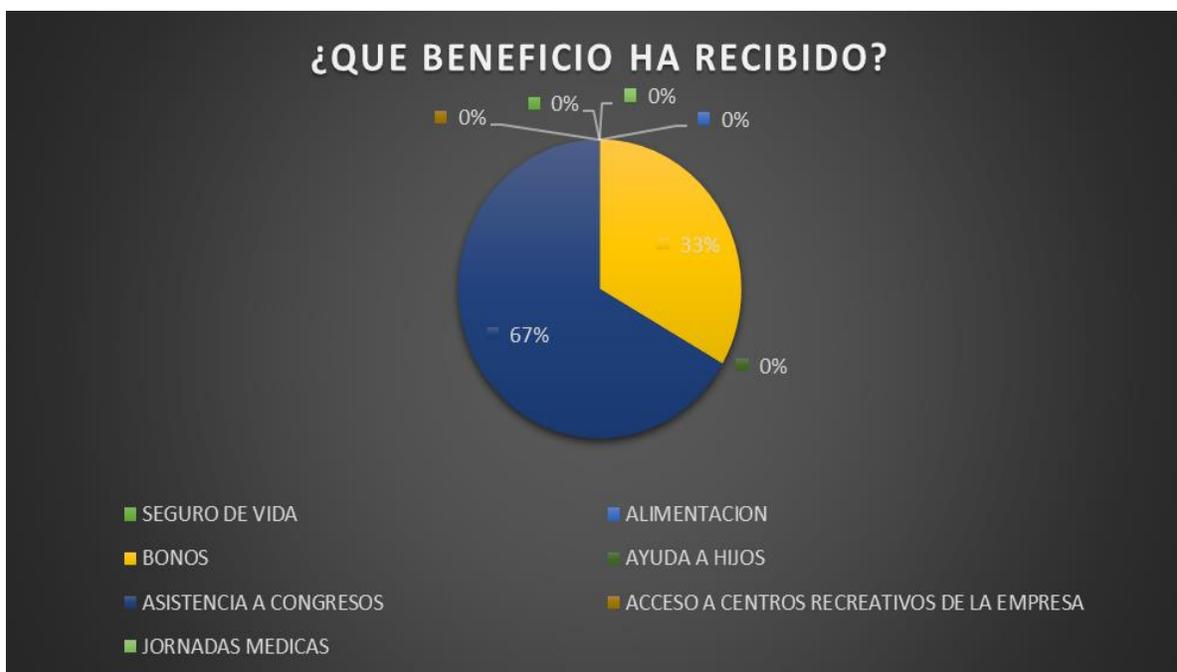
En la mayoría de los encuestados el 88% indican no haber recibido ningún tipo de beneficio ya sea económico o de otra índole lo que nos indica que en su mayoría pertenecen al área operativa; mientras que 12% aceptaron haber recibido algún beneficio por parte de la empresa.

17. De los siguientes beneficios ¿Cuáles ha recibido de parte de Calistemo?

Objetivo: Establecer los principales beneficios con los que cuentan los empleados.

TABLA 17. ¿QUE BENEFICIO HA RECIBIDO?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEGURO DE VIDA	0	0%
ALIMENTACION	0	0%
BONOS	2	33%
AYUDA A HIJOS	0	0%
ASISTENCIA A CONGRESOS	4	67%
ACCESO A CENTROS RECREATIVOS DE LA EMPRESA	0	0%
JORNADAS MEDICAS	0	0%
TOTAL	6	100%

GRÁFICA 14



Interpretación

De las personas que afirman haber recibido algún tipo de beneficio el 67% mencionan que la asistencia a congresos es dicho beneficio que la empresa ha dado; mientras tanto el 33% indican que los bonos son los que la institución les ha brindado como beneficio a ellos.

18. ¿Sabe si su jefe inmediato le realiza evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Determinar la aplicación de la evaluación del desempeño

TABLA 18. ¿SU JEFE REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	88%
NO	6	12%
TOTAL	48	100.00%

GRÁFICA 15



Interpretación

El 88% de las personas encuestadas indican que su jefe si les realiza algún tipo de evaluaciones de desempeño; mientras el 12% expresan que sus jefes no les realizan este tipo de evaluaciones mostrando el interés que la empresa tiene por estar informado del desempeño de su personal.

19. ¿Con que frecuencia se le realiza la evaluación?

Objetivo: Mostrar la frecuencia de aplicación por parte de la empresa de la evaluación de desempeño

TABLA 19. ¿CON QUE FRECUENCIA SE REALIZAN LAS EVALUACIONES?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANALMENTE	17	40%
MENSUALMENTE	15	36%
SEMESTRALMENTE	10	24%
ANUALMENTE	0	0%
TOTAL	42	100%

GRÁFICA 16



Interpretación

El 40% de las personas que si indican se les realiza evaluaciones de desempeño afirman que la frecuencia en que se llevan a cabo son cada semana; mientras que el 36% expresan que son llevadas a cabo cada mes y el resto que son 24% que estas se realizan semestralmente

20. ¿Según su criterio porque se le realiza una evaluación del desempeño?

Objetivo: Indagar la percepción de los empleados con respecto a su evaluación de desempeño

TABLA 20. ¿POR QUE SE REALIZA UNA EVALUACION DEL DESEMPEÑO?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NIVELACIÓN SALARIAL	0	0%
SOLAMENTE PARA EVALUARLO	42	100%
PROMOCIÓN	0	0%
CAPACITACIONES	0	0%
TOTAL	42	100%

GRÁFICA 17



Interpretación

El 100% de los encuestados indican según su criterio que las evaluaciones de desempeño se realizan solamente por saberlo; demostrando que la empresa no les da a conocer cual o cuales sean los objetivos de dichas evaluaciones

21. ¿La compañía les brinda incentivos para que usted desempeñe mejor sus labores?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con mecanismos de incentivos hacia los empleados

TABLA 21. ¿BRINDA INCENTIVOS LA COMPAÑÍA?		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 18



Interpretación

El 100% de las personas encuestadas afirmo que la compañía no les brinda ningún incentivo para que en sus respectivas áreas mejoren sus labores. Situación que implica que los empleados no obtengan ese estímulo para poderse desempeñar en sus respectivas actividades.

22. ¿Qué incentivos le ha ofrecido la empresa?

Objetivo: Identificar los incentivos a los que pueden acceder los empleados

TABLA 22. TIPOS DE INCENTIVOS		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DÍA DE DESCANSO EXTRA	0	0%
FLEXIBILIDAD DE HORARIO	0	0%
COMISIONES	0	0%
ASIGNACIÓN DE ÁREAS PARA INGERIR ALIMENTOS	0	0%
BONOS	0	0%
VALE DE SUPERMERCADO	0	0%
TOTAL	0	0%

Interpretación

Ya que en la pregunta anterior el 100% selecciono que no saben que Calistemo brinda incentivos para que ellos mejoren; lo que nos demuestra que por parte de los encargados no hay interés en demostrar algún tipo de estímulo hacia los empleados.

23. ¿Calistemo le realiza estudios que permitan determinar sus áreas a capacitar?

Objetivo: Determinar la necesidad de desarrollar capacitaciones al personal.

TABLA 23. ESTUDIOS PARA DETERMINAR AREAS A CAPACITAR		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 19



Interpretación

De las personas encuestadas el 100% indican que la empresa no realiza estudios que le permitan determinar las áreas con mayores dificultades para poder gestionar capacitaciones y de esa manera obtener un mejor rendimiento por parte del personal

24. ¿Por qué cree que Calistemo no está interesado en realizar capacitaciones?

Objetivo: Identificar la causa por la que Calistemo no invierte en las capacitaciones

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PÉRDIDA DE TIEMPO	9	19%
PERDIDA DE DINERO	0	0%
FALTA DE RECURSOS	27	56%
RESISTENCIA AL CAMBIO	12	25%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 20



Interpretación

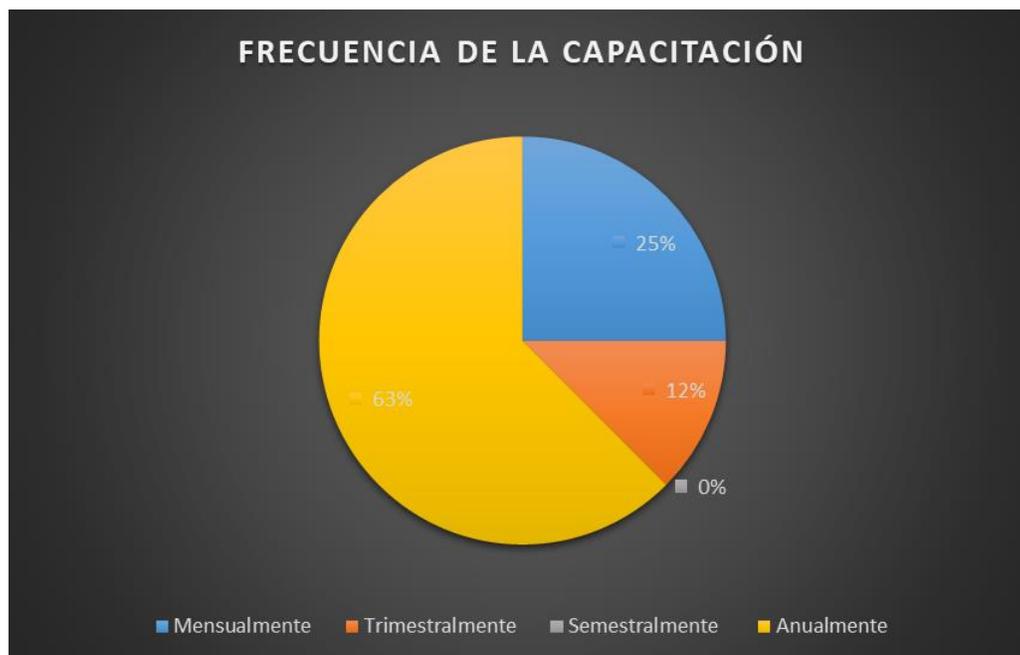
El 56% indicó que la falta de recursos y la resistencia al cambio con 25% son factores por los que la empresa no invierte en capacitaciones. Mientras que el 19% restante consideran que es una pérdida de tiempo, esto implica que los trabajadores se quedan con conocimientos anticuados y técnicas, procesos desfasados.

25. ¿Con que frecuencia ha recibido capacitación?

Objetivo: Definir la frecuencia con la que se refuerza o actualiza el conocimiento del trabajador.

TABLA 25. FRECUENCIA DE LA CAPACITACION		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUALMENTE	12	25%
TRIMESTRALMENTE	6	12%
SEMESTRALMENTE	0	0%
ANUALMENTE	30	63%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 21



Interpretación

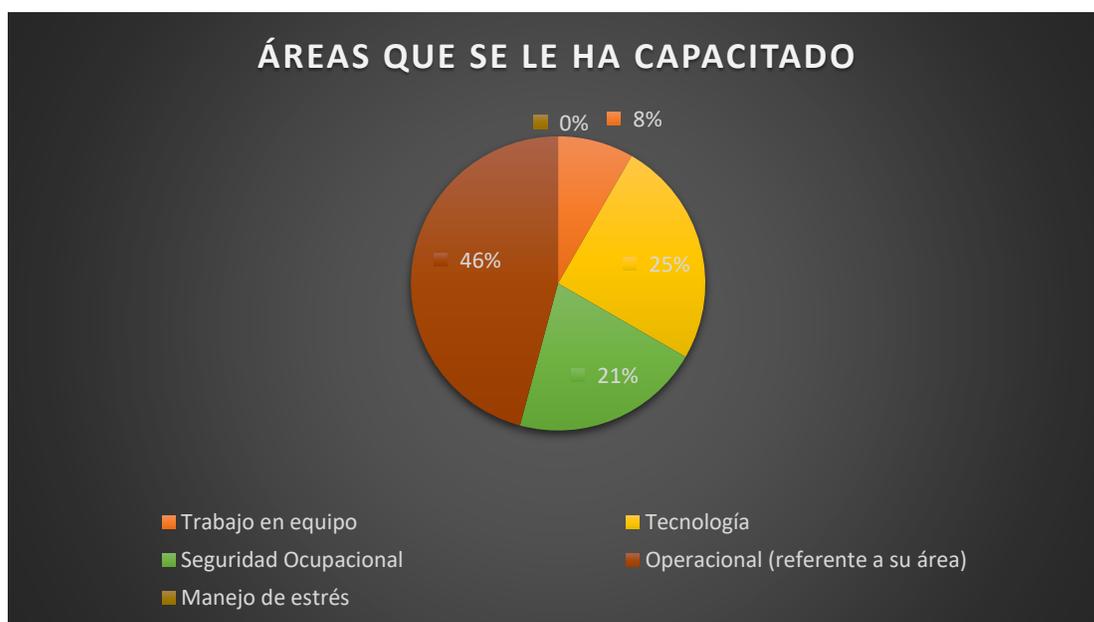
El 63% de las personas encuestadas manifiesta que la frecuencia de recibir capacitaciones es anualmente; y el 25% que recibe dicha formación es una vez al mes; mientras que el 12% recibe ese tipo de formación trimestralmente. Esto conlleva a que la empresa no tiene una planificación adecuada y ordenada de la programación de dichas preparaciones a los trabajadores.

26. ¿En qué áreas se le ha capacitado?

Objetivo: Saber las áreas en las que se capacita el personal

TABLA 26. ÁREAS QUE SE LE HA CAPACITADO		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRABAJO EN EQUIPO	4	8%
TECNOLOGÍA	12	25%
SEGURIDAD OCUPACIONAL	10	21%
OPERACIONAL (REFERENTE A SU ÁREA)	22	46%
MANEJO DE ESTRÉS	0	0%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 22



Interpretación

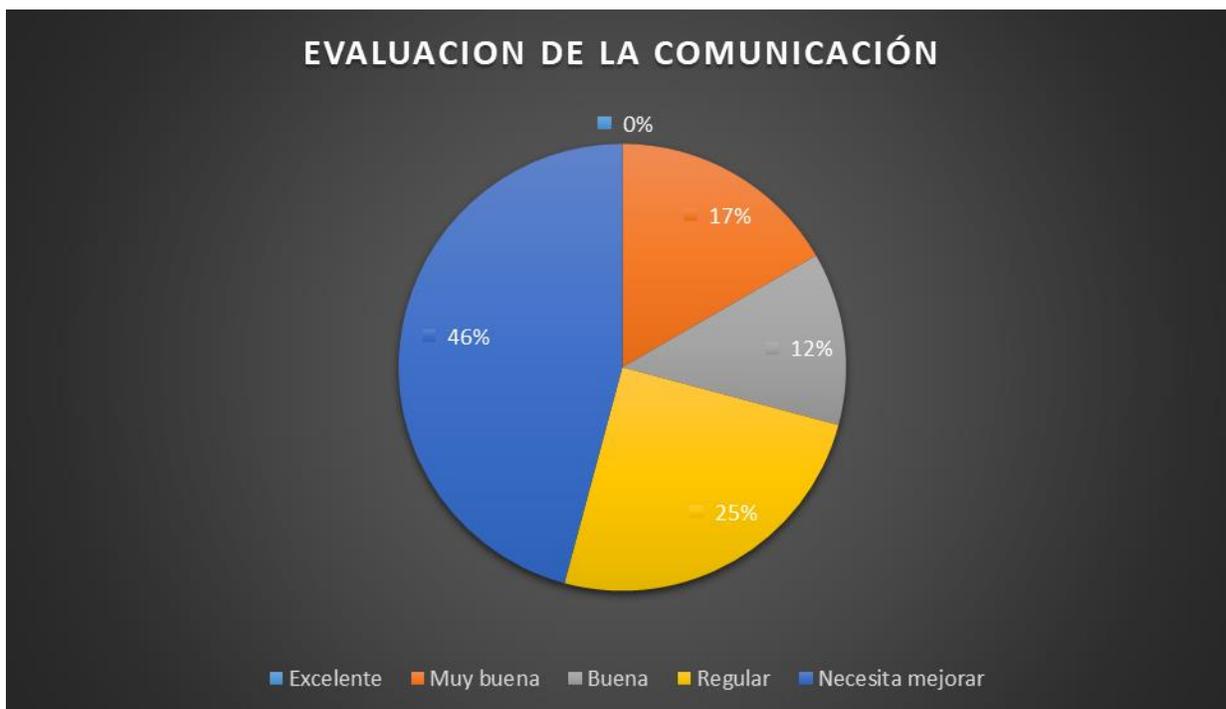
El 46% de las personas indican que se han capacitados en el área operacional, alusivo a las áreas de trabajo, el 21% ha sido formado en seguridad ocupacional, 25% admiten haber sido enseñado el área de tecnología, mientras que 8% considera que es bueno fomentar el área del trabajo, estos cambios se realizaran para conocer las restricciones correspondientes

27. ¿Cómo evalúa la comunicación con las líneas de mando y el propietario de Calistemo?

Objetivo: Reconocer el grado de aceptación de las actuales formas de comunicación entre nivel operativo y los niveles superiores.

TABLA 27. EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	8	17%
BUENA	6	12%
REGULAR	12	25%
NECESITA MEJORAR	22	46%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 23



Interpretación

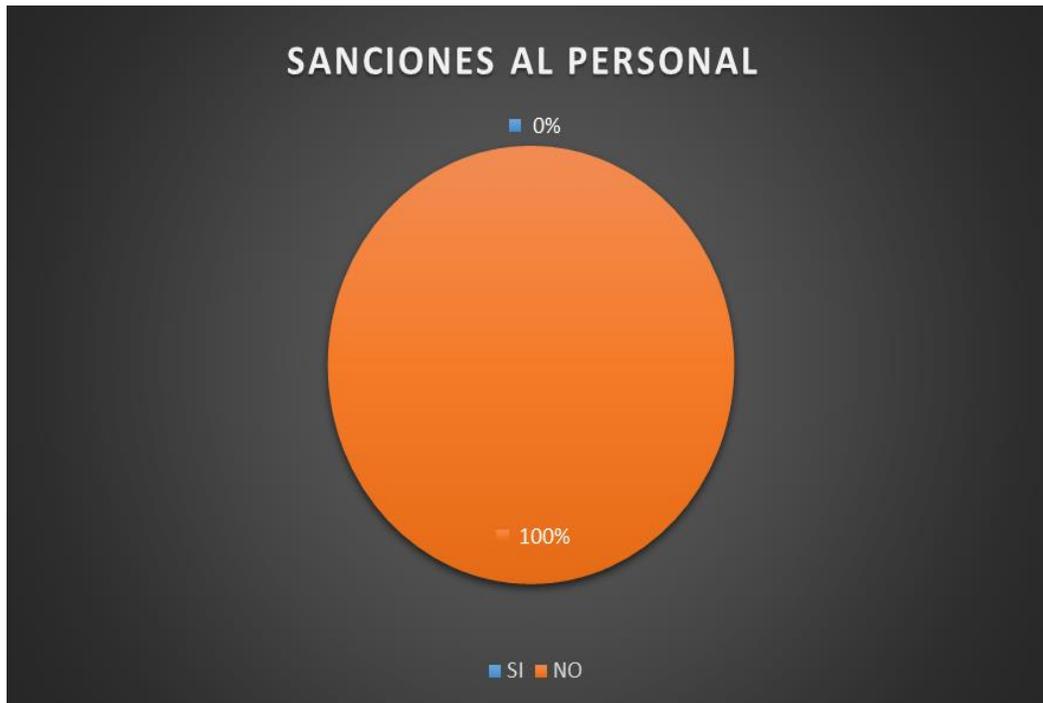
El 46% de las personas indican que la comunicación con las líneas de mando y con presidencia necesitan mejorar, 25% mencionan que dicho enlace suele ser regular y el 29% restante que es buena y muy buena; lo que nos demuestra que las personas no poseen el mismo nivel de comunicación.

28. ¿Conoce las sanciones al personal cuando no cumple con las obligaciones laborales?

Objetivo: Identificar las normativas y reglamentos laborales de Calistemo

TABLA 28. SANCIONES AL PERSONAL		
OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 24



Interpretación

De las personas encuestadas el 100% hacen ver que ellos desconocen las sanciones que se emiten en el momento de romper las normas y el reglamento. Lo cual es parte de la gerencia que se le haga saber dichas sanciones a las cuales se someten los colaboradores.

29. ¿Seleccione el tipo de competencias que considere indispensable para la realización de sus tareas?

Objetivo: Determinar el tipo de competencia requerida para los puestos

TABLA 29. TIPOS DE COMPETENCIAS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Genéricas (Eje: Liderazgo, comunicación efectiva, dominio de idiomas, aprender por cuenta propia)	25	52%
Profesionales (Eje: Aprendizaje continuo, resolución de problemas, proactividad, planificación, creatividad)	17	35%
Específicas (Eje: dominio de técnicas o herramientas necesarias para realizar el trabajo o tareas)	6	13%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 25



Interpretación:

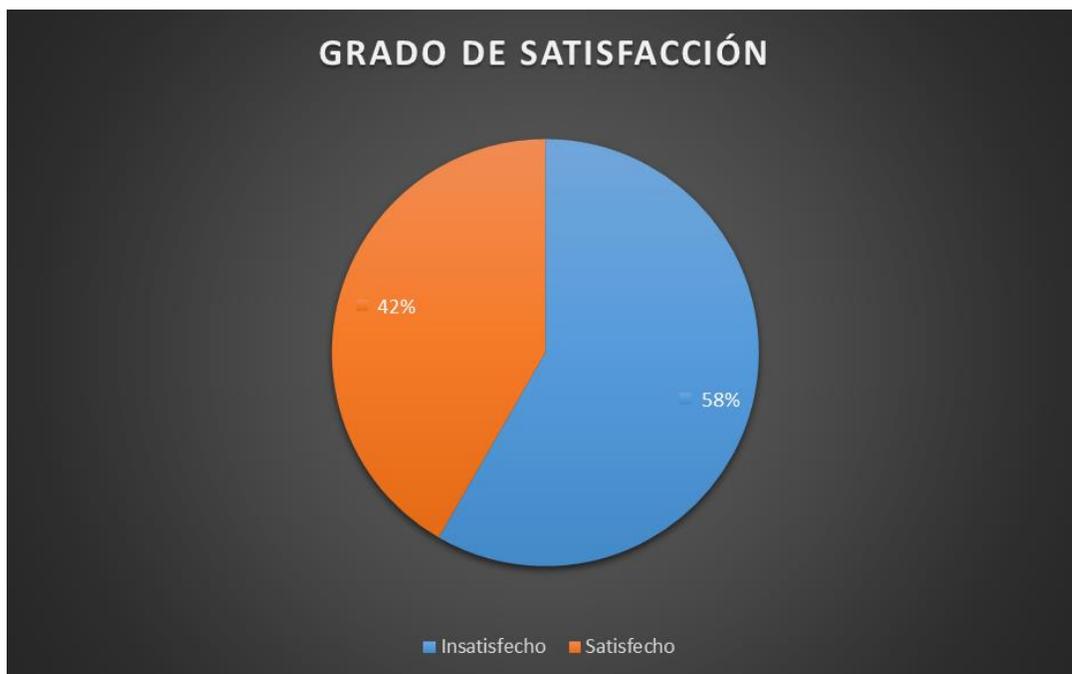
El 52% de los encuestados indican que las competencias que considera son requeridas en su puesto de trabajo son las genéricas, 35% mencionan que las profesionales y el 13% considera que se necesitan las específicas. Esto es importante identificar para saber que competencias son requeridas para los distintos puesto que se tienen en la empresa.

30. ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción perteneciendo y laborando para Calistemo?

Objetivo: Detectar el nivel de motivación al pertenecer y laborar para la empresa

TABLA 30. GRADO DE SATISFACCIÓN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Insatisfecho	28	58%
Satisfecho	20	42%
TOTAL	48	100%

GRÁFICA 26



Interpretación:

El 58% de las personas encuestadas indican que su grado de satisfacción perteneciendo y laborando para Calistemo es insatisfecho, mientras que el 42% restante menciona sentirse satisfecho de pertenecer y laborar para la empresa. Se necesita conocer cómo se encuentra el personal para poder motivarlo y obtener un mejor clima organizacional.

Anexo # 02 Resumen de entrevista dirigida a propietario y contador general

PREGUNTA	OBJETIVO	RESPUESTAS	EXPLICACIONES	RETROALIMENTACIÓN
1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa y cuáles son los cargos que ocupan?	Indagar el número y categorización de los empleados	Propietario:	Personal administrativo: 6 Personal operativo: 42	El que se tengan menor cantidad de empleados en el área administrativa se debe al giro, en la cual los colaboradores se encuentran desglosados en los puestos de ventas, auxiliar de oficina, secretaria y contador. Siendo la mayoría personal operativo donde se requiere más esfuerzo físico ya que desempeña labores como cortadores de café, bodeguero, vendedores, transportistas y mantenimiento.
		Contador general:	Personal administrativo: 6 Personal operativo: 42	
2. ¿Calistemo cuenta con una metodología específica para administrar las acciones encaminadas a su personal?		Propietario: No	Ya que Calistemo es una empresa que hace poco nació como proyecto familiar debido a la separación de una sociedad, no se cuenta con una buena planificación con respecto a los empleados; generando que se les preste poca atención y todo esto puede llevarnos a situación de volumen de actividad mayor al esperado y no estar preparado para ello, sabemos que la gestión nos ayuda a prever todo este tipo de situaciones pero hay que hacerla de manera rigurosa y darle la importancia que realmente tiene con	Debido a la separación que tuvo la empresa de la sociedad a la que pertenecía el propietario anteriormente ha impedido realizar una planificación con respecto al talento humano ya que se ha priorizado el desarrollo de la entidad por encima de sus colaboradores donde a cada uno se le ha estancado su crecimiento profesional.

			el impedimento que no se cuenta con el tiempo necesario realizar.	
		Contador general: No	Como Calistemo ha venido de una separación con las personas que en un principio se formó, si se tiene la metodología de cómo se debe administrar el personal y todos aquellos procedimientos que se tienen que tomar en cuenta para facilitar el funcionamiento de la empresa; pero no se ponen en práctica para que las personas que trabajan acá sientan un crecimiento proporcional al crecimiento que está teniendo la empresa.	

3. ¿Existe una forma de determinar los requerimientos de personal en la empresa?	Indagar el procedimiento bajo el cual se definen los requerimientos de personal	Propietario: Si	Si contamos con una forma, pero se realiza de manera incorrecta el cual se desarrolla a través del acercamiento de las jefaturas hacia mi persona comentándome la necesidad de personal en ciertas áreas y de tener un candidato o una recomendación se cita a esa persona y se le da la oportunidad de cubrir ese faltante por medio de 1 mes de prueba.	El procedimiento de los requerimientos del personal está basado según las necesidades de las jefaturas que al observar que no se logra cubrir los trabajos asignados recurren a las recomendaciones de sus subalternos denotando la falta de una planeación previa que permita anticiparse a futuras necesidades de empleados o de solicitar perfiles equivocados.
		Contador general: Si	Si existe una forma de determinar cuáles son los requisitos que se necesitan en el personal, pero la empresa no lo hace de la forma más idónea por que se realiza simplemente presentando aquellas necesidades de personal en el área con el propietario pero se hace como una conversación casual y es allí donde se les hace el comentario entre los compañeros para encontrar posibles candidatos, estos se citan de un día para otro siempre y cuando se tenga tiempo y si al propietario le parece bien se le da un mes de prueba para saber si cumple realmente con la demanda de la vacante.	

<p>4. ¿Cuentan con un proceso para reclutar y seleccionar los nuevos talentos que ingresaran a la empresa?</p>	<p>Saber la implementación de los procesos de reclutamiento y selección del personal</p>	<p>Propietario: Si</p>	<p>Si contamos con un procedimiento de reclutamiento, pero no es el adecuado ya que no se realizan ningún tipo de prueba solamente se evalúa el perfil y la experiencia previa y si es recomendado por uno de nuestros empleados se considera darles la oportunidad entrando a un periodo de prueba de cumplir satisfactoriamente las tareas se procede a incorporarlo a Calistemo.</p>	<p>Se puede denotar que la entidad no posee un proceso bien definido para reclutar y seleccionar al personal esto se debe a que la empresa está en crecimiento por lo que no cuenta con una adecuada planificación de los empleados, donde el tiempo que se debe de invertir para la realización de este es el mayor impedimento debido a que para el propietario la utilización del mismo debe ser enfocado en el desarrollo de la organización y poco para la gestión del talento.</p>
		<p>Contador general: Si</p>	<p>Si se cuenta pero en realidad no es el más conveniente proceso de reclutamiento y selección del personal; la empresa no cuenta con las personas capaces para realizar test o pruebas que permitan conocer las capacidades de los candidatos, sino que solo se valora el perfil y la experiencia que presenta, y en el caso de que sea propuesto internamente el propietario considera darle la oportunidad con el lineamiento del periodo de prueba y de ser sus resultados favorables, se da ingreso a la empresa</p>	

5. ¿Qué canales de difusión de ofertas de empleo considera más efectivos y a cuáles recurre la empresa?	Deducir los canales más considerados para difundir ofertas de empleos	Propietario: Recomendaciones Anuncios por redes sociales Página de oferta de empleo	Los canales de difusión de oferta de empleo que considero más efectivo son las recomendaciones, anuncio por redes sociales y las páginas web de ofertas de empleo siendo estas las que ocupamos	La empresa conoce e utiliza alguno de los métodos modernos para difusión de ofertas de empleos sin embargo optan por las recomendaciones ya que se considera que ahorran tiempo de búsqueda y lo toman como una muestra de confianza para sus empleados.
		Contador general: Los medios que desde mi punto de vista considero sean más efectivo son sin duda las redes sociales.	Calistemo suele ser actualizado en este tema ya que utiliza tanto las redes sociales como los medios de comunicación escritos, aunque los más efectivos son las redes sociales	

6. ¿Según su experiencia se considera calificado para entrevistar a los aspirantes de las vacantes?	Identificar el nivel de experiencia de los mandos superiores para seleccionar al candidato idóneo a la vacante	Propietario: Si	Sinceramente considero que experto en la entrevista de los candidatos no soy porque puede haber muchos factores que evaluar, pero el recorrido que he tenido al comenzar con este proyecto ha permitido la posibilidad de si estar calificado para evaluar los perfiles que más se asemejan a los necesitados por nosotros	Se puede deducir que los mandos superiores no poseen la experiencia suficiente para reclutar ya que se ha podido observar falta de perfiles de puestos y únicamente adquiriendo experiencia en estudio de curriculum de candidatos mas no son sabedores de que se le puede evaluar a cada uno de ellos.
		Contador general: Si	Francamente mi experiencia me respalda para tener un criterio para entrevistar a los aspirantes, sin embargo, no tengo experiencia en realizar esos procesos ya que desconozco los mecanismos más adecuados para entrevistar de manera correcta	
7. ¿Qué parámetros toma en consideración a la hora de seleccionar a los aspirantes de las vacantes?	Indagar los parámetros que en la empresa se toman en consideración a la hora de seleccionar a los aspirantes.	Propietario: Evaluación del desempeño	Los parámetros que tomó en consideración a la hora de seleccionar a los aspirantes de las vacantes son la evaluación del desempeño si se cubrirá esa vacante a través de un ascenso además el añadió que si será con talento externo se toma en cuenta el que más experiencia tenga	La organización tiene dos parámetros definidos que son los resultados de la evaluación del desempeño si la vacante será cubierta con reclutamiento interno y si será externo con el que mayor experiencia tenga.

		Contador general: Evaluación del desempeño	Este parámetro se toma en cuenta para poder elegir a un aspirante ya que no se cuenta con otro mecanismo para dicha selección y este se base en sus resultados que es lo que la empresa busca.	
8. ¿La empresa realiza un proceso de inducción con su nuevo personal?	Saber si la empresa realiza un proceso de inducción con su nuevo personal	Propietario: Si	Únicamente que nuestro proceso de inducción no es quizás el adecuado ya que no se abarcan muchos elementos que son de vital importancia, solo se explica así de manera rápida y general quienes somos y que es lo que esperamos de ese candidato lo demás partimos del criterio que lo aprenderá en el camino.	Se puede observar que, si se ejecuta un proceso de inducción, pero este se realiza de una forma incompleta ya que se explica de manera general los aspectos relacionados con la empresa partiendo del criterio que el personal aprenderá haciendo por tal razón no se brindan demasiadas especificaciones que requiere el puesto donde la persona deberá de descubrirla mediante se vaya desarrollando en el mismo.
		Contador general: Si	Considerando que no es el más idóneo ya que no se toman en cuenta muchos aspectos que los cuáles son de relevancia para que las personas los conozcan dependiendo del área que seleccionen.	

9. ¿Calistemo cuenta con elementos empresariales definidos?	Determinar la existencia de filosofía empresarial	Propietario: Si	Contamos con dichos elementos para que se sientan identificados en todas las áreas establecidas.	Se puede denotar que la alta gerencia conoce e identifica los elementos que comprenden la filosofía empresarial.
		Contador general: Si	Se cuenta de manera general para que todos sepamos e podamos identificarnos con la filosofía de la empresa	
11. De los elementos empresariales definidos ¿Cuáles posee Calistemo?	Enlistar los elementos de la filosofía empresarial con los que cuenta la empresa	Propietario:	Contamos con los elementos como lo son la misión, visión, valores y organigrama que son los que nos identifican y expresan lo que a través de nuestros productos finales deseamos transmitir.	Se puede identificar que tanto el propietario como el contador tienen conocimiento de los elementos empresariales como: misión, visión, valores y organigrama, además saber cómo deben de aplicarse dentro de la organización, pero únicamente se quedan en conocimientos teóricos ya que no han decidido plasmarlos y compartirlos con los colaboradores
		Contador general:	Se cuenta con los elementos como la estructura de la empresa, los valores, la misión y visión que la gerencia quiere proyectar a los empleados en general	

12. ¿La empresa proporciona herramientas administrativas (manuales) a los empleados para que comprendan de mejor manera el funcionamiento y procesos de la empresa?	Identificar las herramientas administrativas de la empresa	Propietario: No	Ese tipo de herramientas no la hemos podido elaborar ya que no contamos con el tiempo para detenernos a consolidarlas sabemos que son importantes por lo que los tenemos considerarlos a futuro.	Se puede afirmar que en la empresa no se han podido elaborar ya que no se cuenta con el tiempo para detenerse a consolidarlos saben que son importantes por lo que se tiene considerados a futuro.
		Contador general: No	En realidad, la empresa no cuenta con ellos porque está iniciando con la administración en muchos aspectos y los manuales son la base del desempeño de cada uno de nosotros, se sabe la importancia que estos tienen.	

14. ¿De qué manera la empresa asigna y comunica las tareas o responsabilidades a sus colaboradores?	Saber el proceso de asignación y difusión de las tareas correspondientes a los empleados	Propietario:	La manera que nosotros utilizamos es la de imprimir cada una de las tareas asignadas a cada puesto para posteriormente entregársela al nuevo empleado, estas de igual manera sirven de evaluaciones de desempeño	La estrategia utilizada por la organización consiste en garantizar que el empleado este sabedor de las tareas a realizar y al mismo tiempo conocer que es lo que se le será evaluado en su desempeño.
		Contador general:	Cuando se realiza la entrevista se le dice cuáles serán las tareas y responsabilidades que conlleva el puesto; pero ya en su lugar de trabajo se le entrega una hoja con las tareas impresas.	

<p>15. ¿Qué tipo de procesos aplica para mejorar el desarrollo profesional del personal de su empresa?</p>	<p>Identificar los procesos de la empresa para garantizar el desarrollo de sus colaboradores.</p>	<p>Propietario:</p>	<p>Planes definidos no contamos, sino que únicamente la vía que utilizamos es desarrollar a las jefaturas mediante capacitaciones solicitadas en áreas específicas por ellos o alguna otra opción solicitada considerando que el aprendizaje que ellos adquieran podrá ser transmitido a sus colaboradores, pero también se observa al empleado que más destaque para ser incluido a capacitación y de esta manera ayudarlo en su crecimiento profesional y si lo amerita se recurre a la nivelación salarial</p>	<p>Se puede denotar que no se cuenta con un proceso para mejorar el desarrollo profesional de sus empleados demostrando la falta de un plan de carrera establecido que permita a todos demostrar sus capacidades y en casos más graves frustrando al trabajador.</p>
--	---	---------------------	---	--

		Contador general:	Planes como tales, actualmente no se cuenta, la manera que se utiliza son las capacitaciones más actuales en los temas de interés para quienes poseen cargos de jefaturas; claro no descartamos que un colaborador en esa área este interesado y se le da la oportunidad de asistir a dichos eventos	
16. ¿Brindan algún beneficio extra a los de ley para los empleados?	Determinar los beneficios extra que brinda la empresa a los exigidos por el código de trabajo.	Propietario:	Algunos trabajadores de parte de la empresa se les brinda asistencia a congresos de temas relevantes, y contratar a una persona que este animando a estos empleados para que vean que pueden sobresalir en sus actividades y también se le da bono cada quincena	La entidad ha tomado como iniciativa el brindar beneficios fuera de los establecidos en la ley dado que consideran que es favorable para que sus colaboradores se sientan identificados con la empresa teniendo como inconveniente una planificación a medias ya que no todos están considerados lo que podría ocasionar una desmotivación en la realización de sus labores porque únicamente pueden acceder las jefaturas con la intención de que ellos trasladen ese conocimiento

		Contador general:	Se cuenta con una persona que se especializa en motivar a que el personal mejore y se sienta bien en sus respectivas áreas de trabajo, además de asistir a los eventos de congresos, capacitaciones actualizadas	sin embargo con la debida organización podrían incluirse todos.
17. ¿La empresa realiza capacitaciones orientadas a cubrir las deficiencias de las áreas de trabajo?	Identificar si la entidad es comprometida con el desarrollo del conocimiento de sus colaboradores	Propietario: Si	se les brinda capacitaciones, pero no se cuenta con un estudio previo que muestre las necesidades reales por lo que en la mayoría de oportunidades no son enfocadas a cubrir deficiencias de su trabajo sino más bien son enfocadas en temas de manejo de estrés.	Se puede de notar la falta de un diagnóstico de necesidades que permita orientar sus prioridades en este ámbito, dado que sin un instrumento guía las capacitaciones brindadas no darán los resultados esperados.
		Contador general: Si	Esto es una de los aspectos positivos con los que se cuenta, porque todas las capacitaciones impartidas han sido cubriendo un área que se considera que se puede mejorar aun	

18. ¿Cómo es el proceso que realiza para determinar la necesidad de capacitación y la frecuencia de aplicación del mismo?	Saber si la jefatura identifica que el personal requiere de capacitación.	Propietario:	A ciencia cierta no aplicamos ningún método, sino que únicamente cuando el asesor general de la empresa detecta algún tema de importancia sugiere dar la retroalimentación debida y mantener fresco los conocimientos. En lo que respecta a la frecuencia con que se realizan están: mensualmente se capacita a las jefaturas, trimestralmente a los operadores y anualmente al resto en general	Se refleja por parte de la organización una mala planeación en los requerimientos de capacitación generando que se brinden repetición de conocimiento y que no aborden temas relevantes para los puestos de trabajo, ante tal situación es irrelevante la frecuencia con que se realicen.
		Contador general:	En general no se hace la aplicación de algún proceso como tal; surgen cuando una de las jefaturas muestra alguna necesidad en un tema. En el caso de la frecuencia de su realización en su mayoría suelen ser una vez por mes, para las jefaturas y para el resto cada tres meses o dependerá de la necesidad que se muestre	

20. ¿La empresa realiza la evaluación del desempeño a los empleados?	Identificar si la empresa realiza el proceso de evaluación del desempeño a sus colaboradores	Propietario: Si	Se les realiza a todos los empleados ya que eso es muy importante para llevar el control del cumplimiento de objetivos de cada cargo	En referencia a este tema se puede observar que la entidad está comprometida en la evaluación del cumplimiento de cada uno de los indicadores establecidos para cada puesto y que deberían de cumplir todo el personal en el tiempo establecido.
		Contador general: Si	Si se realiza de hecho, así es un método de saber si los procesos son los idóneas o si la persona tiene que aprender de otra manera para que se obtengan los resultados deseados.	
21. ¿Qué procedimientos realiza para evaluar el desempeño a sus trabajadores?	Indagar la forma de aplicación del procedimiento de la evaluación del desempeño.	Propietario:	El proceso a realizar es por medio de la impresión de las actividades encomendadas a cada jefatura y de no ser cumplidas se hace una advertencia para que se cumpla cuanto antes y no retrasar el proceso del producto final	La aplicación de este procedimiento es muy peculiar ya que se establecen controles semanal, mensual y semestral basados únicamente en los niveles de producción para los que están relacionados directamente con ella y para los que no se les evalúa el cumplimiento de tareas asignadas. Dejando de lado otros aspectos importantes que podrían ser considerado en la evaluación del desempeño.

		Contador general:	La manera en que se desarrolla es que cada uno tiene impresa la hoja con todas las actividades que se realizan, ya en los tiempos establecidos. Ya que realmente es muy importante poder tener el control del tiempo en varios procesos	
22. ¿Con que frecuencia realiza la evaluación del desempeño?	Analizar el tiempo incurrido en desarrollar la evaluación del desempeño.	Propietario:	nosotros la realizamos semanalmente, mensual y semestral ya que nuestras producciones se deben cumplir en este rango de tiempo para llegar a nuestros clientes y no dejar a medias los encargos solicitados	La información proporcionada muestra que la frecuencia utilizada por la empresa son las siguientes: semanal, mensual y semestral dejando ver una mala planificación en la realización de las mismas dado que se realiza de esta manera porque está enfocado en los tiempos establecidos para la producción.
		Contador general:	Se realiza cada semana, cada mes y cada seis meses por que es la manera de tener un crecimiento diferente en un lapso de tiempo determinado	

23. ¿Cuál es la finalidad de realizar la evaluación del Desempeño?	Saber el propósito por el que se realiza la evaluación del desempeño.	Propietario:	La finalidad de estas evaluaciones es nada más para cumplir con nuestras metas y ser puntuales en nuestros pedidos que es algo que nos diferencia	Se puede observar que la finalidad de realizar las evaluaciones es muy escasa ya que solo se toma en consideración un aspecto que sería la del cumplimiento hacia el cliente dejando de lado otras variables que contribuyen a la gestión del talento.
		Contador general:	Realmente la finalidad que se tiene en realizar dicha evaluación es para tener el conocimiento de que las personas si cumplen con las metas, y de esa manera coordinar de mejor los tiempos para la entrega de los pedidos	
25. ¿La entidad cuenta con un plan de incentivo?	Saber si la entidad cuenta con un plan de incentivo.	Propietario: No	Actualmente no tenemos un plan de incentivos, pero ya se tiene en conversación con el contador general y el jefe de producción para establecerlos y que nos brinden resultados.	Se puede denotar que la empresa no cuenta con un plan de incentivos para sus trabajadores, esto podría condicionar su rendimiento al no contar con impulsos que les permitan cumplir sus objetivos a través de elementos que los motiven. Es importante de reconocer que la organización está en la disposición de establecer un plan de ese tipo.
		Contador general: No	No se cuenta con un plan estructurado de incentivos, pero se ha podido abordar el tema para gestionar mediante resultados los diferentes incentivos que logren que los trabajadores se motiven para lograrlos	

26. ¿De qué manera Calistemo motiva a sus empleados?	Indagar la manera en que la entidad motiva a sus colaboradores.	Propietario:	Se contrata a una persona para que realice jornadas de desestrés cada 15 días ya que es importante no acumular mucha fatiga o estrés que son factores que impiden al trabajador desenvolverse correctamente.	En este aspecto la empresa se preocupa por tener motivado a sus empleados para que de esta manera pueda cumplir con todas sus actividades de la mejor manera también están en la disposición de buscar alternativas que contribuyan a la parte motivacional de sus colaboradores.
		Contador general:	La empresa ha tomado a bien realizar jornadas de actividades que nos ayuden a mejorar tanto la fatiga como la relación entre nosotros para tener un ambiente de trabajo en el cual nos sintamos bien y logremos los objetivos que se nos han puesto	
27. ¿Cuáles son las vías de comunicación entre las líneas de mando y los colaboradores?	Identificar los canales de comunicación entre patrono y empleados	Propietario:	Las vías de comunicación son directas es decir cada uno recurre con su jefe inmediato o si son asuntos de suma importancia recurren a mi persona	Se tienen definidas vías de comunicación ambiguas y no se han modernizado, mostrando deficiencias a la hora de reportar alguna novedad ya que la mayor parte del tiempo las jefaturas pasan ocupadas y no brindan la atención debida donde esto podría llevar a generar conflictos entre ambas partes por una falta coordinación.
		Contador general:	Las vías de comunicación entre las jefaturas y los trabajadores son directas, es decir no tenemos intermediarios para poder facilitar dicha comunicación en inconvenientes no muy relevantes, siendo de mayor importancia directamente tratados con el propietario.	

28. ¿Considera usted que para la realización de las tareas asignadas a cada cargo es indispensable la utilización o desarrollo de competencias?	Deducir la implicación de competencias en la realización de las tareas de cada cargo	Propietario: Si	Ya que son importantes que se adquieran o mejor dicho que el empleado las desarrolle ya que estas le facilitan el cumplimiento de sus obligaciones en menor tiempo de lo esperado y acorta procesos repetitivos.	Ambas partes consideran fundamental el desarrollo de competencias porque estas aumentan la productividad del trabajo, se incrementan los conocimientos de los colaboradores ya que se aprovechan al máximo sus habilidades generando satisfacción en cada uno de ellos, pero actualmente no habían sido consideradas por la organización.
		Contador general: Si	Si es importante el desarrollo de las competencias y sobre todo su utilización, para que de esa manera se realice con un nivel óptimo las tareas asignadas mejorando tiempo, calidad, en su proceso	
29. ¿Cuáles son las competencias que debe desarrollar el empleado?	Determinar los tipos de competencias que las jefaturas consideran que se necesitan en la empresa.	Propietario; Profesionales	Profesionales serian el tipo de competencias que se requieren en Calistemo porque son las que permiten al empleado estar en aprendizaje continuo y sobre todo no estancarse en los problemas y hallar más rápido las soluciones a los mismos	Se puede observar que existe una falta de percepción por parte del propietario con respecto a los otros dos tipos de competencias ya que para el contador los tres tipos son requeridos dentro de la entidad ya que cada tipo de estas depende del trabajo encomendado. Con esto se puede deducir que actualmente los perfiles de puestos no están basados en competencias.
		Contador general:	Se tendrían que desarrollar los 3 tipos de competencias es decir las profesionales porque se permite el aprendizaje de manera continua, las competencias genéricas y las específicas; todo para definir los	

			diferentes conocimientos, destrezas, habilidades que favorecen al desempeño individual y organizacional de los perfiles de los empleados	
--	--	--	--	--

ANEXO #03

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



COMPañÍA CALISTEMO
S.A DE C.V

Introducción

El Manual de descripción y análisis de puestos representa una herramienta administrativa indispensable para la gestión del talento humano en la institución, se elaboró con el objetivo de servir como eje fundamental para los demás procesos relacionados a la administración del personal: reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, por mencionar algunos.

Su contenido sintetiza la descripción de las actividades por cada puesto, considerando las exigencias de la empresa: se establece el perfil específico que demanda cada uno. Además, será un medio de consulta y orientación para todos los empleados en lo referente a la ejecución de sus funciones, a efecto de contribuir a la eficiencia de las mismas.

Este documento lo conforman las siguientes partes: Objetivos del manual, políticas, ámbito de aplicación, estructura e instrucciones para usarlo, la descripción de los puestos y por último la aprobación y vigencia.

1. Generalidades

a. Objetivos

General

- Contribuir a la mejora de los procesos administrativos del personal, mediante la descripción exacta de las funciones y perfil que demanda cada puesto en CALISTEMO.

Específicos

- Definir las relaciones jerárquicas y responsabilidades que se generan entre los puestos que integran la empresa.
- Delimitar el ámbito de acción asignado a cada puesto. Describir las actividades que requiere cada puesto de trabajo.
- Analizar los requisitos que demanda el puesto, al momento de requerir nuevo personal.
- Establecer el tiempo requerido de inducción y capacitación al personal, según las exigencias del puesto

- Servir de base para estudios de nivelación salarial a fin de lograr una distribución equitativa.
- Ser una fuente para determinar los factores en la evaluación del desempeño.

b. Políticas del manual

- El contenido del presente Manual de descripción y análisis de puestos se deberá aplicar a cabalidad, en todos los puestos que integran la estructura organizativa.
- Será la base para asignar funciones y grados de responsabilidad a los empleados, en su respectivo puesto de trabajo.
- Esta herramienta administrativa contribuirá a futuros estudios de escala salarial, que la compañía estime necesarios.
- Al momento de requerir personal, se debe considerar la descripción y perfil del puesto respectivo.
- La administración entregará una copia de las funciones y responsabilidades al nuevo personal contratado.
- Deberá ser presentado y analizado en las unidades que comprenden el nivel operativo de CALISTEMO.
- La administración será la unidad responsable de la revisión y actualización del presente documento (en el último trimestre del año), tomando en cuenta las orientaciones realizadas por el personal encargado de las otras unidades, para su posterior validación y aprobación.
- Cuando ocurran cambios en la estructura organizativa, deberán incorporarse las modificaciones en el Manual, colocando en la primera página la fecha de actualización.
- La administración será la unidad encargada de velar por el cumplimiento del presente Manual y fomentar la aplicación del mismo.
- Para efectos legales, el Manual de descripción y análisis de puestos tiene en su portada, el sello de Junta Directiva y las respectivas firmas de elaboración, revisión y aprobación.

a. Ámbito de aplicación

- El presente documento es de aplicación específica para los puestos de cada unidad que conforman

la estructura organizativa, de acuerdo a los cambios realizados en la misma.

c. Estructura e Instrucciones para usarlo

- Ha sido elaborado de tal forma que sea de fácil comprensión para el personal de cualquier nivel jerárquico.
- El orden de la descripción y análisis de los puestos está en base a niveles jerárquicos.
- La descripción de cada puesto consta de seis partes, desde la identificación del puesto, hasta la inducción y capacitación.
- Al final de cada descripción, se establece el perfil específico que demanda el puesto. Cuando los puestos no requieran algún elemento de la descripción o perfil, se omitirá el espacio correspondiente.
- El código de cada puesto consta de seis caracteres (incluye guion), las primeras tres letras del puesto y luego del guión, el número correlativo.
- Debe mantenerse un ejemplar disponible para los empleados

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Elaborado por:

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Gerente General	Código del Puesto:	ADM-01
Unidad a que pertenece:	Unidad central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Director Ejecutivo	Área:	Central
Subalternos: Contador (a), Jefes de área, Secretaria, Ordenanza, Motorista, Vigilante.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Facilitar los procesos y procedimientos contables y administrativos en todas las actividades operativas institucionales, administrando el recurso humano y garantizando un efectivo control y registro actualizado de las operaciones administrativas institucionales.			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener una efectiva coordinación con todas las unidades en lo que respecta al área administrativa. ● Revisar y actualizar los Manuales al menos una vez al año, así como cumplir y hacer cumplir los mismos. ● Velar por la eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros institucionales. ● Administrar los procesos de planeación, control y desarrollo de los recursos humanos. Apoyar los procesos de auditorías institucionales y de proyectos en lo que respecta al área administrativa. ● Elaborar, revisar y actualizar periódicamente y dar cumplimiento a los manuales, reglamentos y normativos institucionales. ● Velar por el buen uso, cuidado y mantenimiento efectivo de los inmuebles, mobiliario, equipo de oficina y vehículos. ● Velar por la seguridad de todos los bienes institucionales y dar seguimiento y monitoreo a la actualización del inventario con su respectiva codificación. ● Implementar las medidas administrativas necesarias para preservar los bienes y el control de los recursos materiales y financieros. ● Promover, desarrollar y coordinar actividades que tiendan a mejorar las relaciones interpersonales ● Monitorear y dar seguimiento a los planes, procesos y proyectos institucionales en el aspecto administrativo ● Producir documentos, memorias anuales y sistematizaciones. ● Apoyar las licitaciones en cuanto a los requerimientos administrativos en que participe la compañía ● Otras actividades que delegue la Dirección Ejecutiva o demande la Junta Directiva y que tengan relación con el cumplimiento de los objetivos de la Unidad. 			

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, archivero, teléfono fijo.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CALISTEMO	Diaria
Externas:	
Audidores externos	Mensual
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Indiferente	Licenciatura o maestría en Administración de empresas, Licenciatura en Contaduría.	Mayor de 30 años	Mínimo 3 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, control presupuestario.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisión, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, administración eficiente del tiempo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Jefe de Ventas	Código del Puesto:	JVTA-02
Unidad a que pertenece:	Unidad central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Gerente General	Área:	Central
Subalternos: Asesores de Ventas			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Coordinar y aumentar el porcentaje de las ventas en función del plan estratégico de la empresa aplicando diferentes métodos de mercadeo			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de cada vendedor • Motivar al equipo de ventas • Supervisar el nivel de ventas de cada uno de los vendedores • Mantener los indicadores de ventas que se establezcan por el Gerente General • Realizar informes específicos de las ventas • Diseñar, presentar y efectuar estrategias de ventas • Gestionar las ventas para su aumento • Coordinar el cumplimiento del Plan Estratégico • Evaluar al equipo de ventas • Analizar las opiniones de los clientes 			

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, archivero, teléfono fijo.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Vendedores que laboran en CALISTEMO	Diaria
Externas:	
Clientes	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO

Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Indiferente	Licenciatura en Mercadeo Internacional	Mayor de 30 años	Mínimo 3 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, control presupuestario.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisión, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, administración eficiente del tiempo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Jefe de Producción	Código del Puesto:	JPROD-03
Unidad a que pertenece:	Unidad central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Gerente General	Área:	Central
Subalternos: Bodegueros y Operarios			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Coordinar y aumentar el porcentaje de las ventas en función del plan estratégico de la empresa aplicando diferentes métodos de mercadeo			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de cada vendedor • Motivar al equipo de ventas • Supervisar el nivel de ventas de cada uno de los vendedores • Mantener los indicadores de ventas que se establezcan por el Gerente General • Realizar informes específicos de las ventas • Diseñar, presentar y efectuar estrategias de ventas • Gestionar las ventas para su aumento • Coordinar el cumplimiento del Plan Estratégico • Evaluar al equipo de ventas • Analizar las opiniones de los clientes 			

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, archivero, teléfono fijo.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Vendedores que laboran en CALISTEMO	Diaria
Externas:	
Clientes	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO

Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Indiferente	Licenciatura en Mercadeo Internacional	Mayor de 30 años	Mínimo 3 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, control presupuestario.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisión, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, administración eficiente del tiempo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Jefe de Talento Humano	Código del Puesto:	JTALH-04
Unidad a que pertenece:	Unidad central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Gerente General	Área:	Central
Subalternos: Ninguno			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Coordinar y aumentar el porcentaje de las ventas en función del plan estratégico de la empresa aplicando diferentes métodos de mercadeo			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y da seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, reflejado en la reorganización de ley de salarios, jornal diario y contrato de personal de la empresa. • Mantiene actualizado el sistema de información de Talento Humano, que permita la toma de decisiones oportunas. • Facilita y administra el recurso humano, el control y registro de los expedientes del personal. • Implementa las normas, políticas y procedimientos a seguir por los empleados. • Administra sueldo, salarios, prestaciones y beneficios del personal y dicta normas, directrices y lineamientos al Departamentos de Talento Humano. • Da asistencia técnica en materia de recursos humanos a todas las dependencias de la empresa. • Coordina el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas. • Supervisa la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Capacitación Institucionna. • Monitorea el control de asistencia y supervisa la aplicación de descuentos y multas por incumplimiento de los mismos para personal, previa aprobación del jefe inmediato. • Coordina el establecimiento de controles eficientes de acciones de personal. • Realiza labores de diseño, ejecución y control de políticas relacionadas a la administración de personal de la empresa; así mismo de la administración salarial, prestaciones sociales, incentivos, etc. • Formula políticas, estrategias y normas de funcionamiento de procesos especializados de Recursos Humanos, para aplicarlas a la compañía. 			

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, archivero, teléfono fijo.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que laboran en CALISTEMO	Diaria
Externas:	
Ninguna	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Indiferente	Licenciatura en Administración de Empresas	Mayor de 30 años	Mínimo 3 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento del proceso administrativo, planeación estratégica, leyes laborales, mercantiles y tributarias, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes, control presupuestario.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisión, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo, administración eficiente del tiempo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:	Contador (a)	Código del Puesto:	CON-05
Unidad a que pertenece:	Unidad central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Gerente General	Área:	Central

Subalternos: Auxiliar contable.

II- OBJETIVO DEL PUESTO

Mantener al día la contabilidad, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados y cumpliendo con los estándares internacionales, proporcionando información financiera veraz y oportuna.

III- TAREAS A DESEMPEÑAR

- Registrar diariamente todas las operaciones financieras institucionales.
- Realizar, con el acompañamiento del Administrador, los inventarios al menos dos veces al año
- Propiciar un ambiente armónico en la unidad respectiva y con todo el personal.
- Mantener informada periódicamente a la Dirección ejecutiva, Junta Directiva y a la Administración General sobre la situación financiera institucional.
- Elaborar los informes financieros institucionales y de proyectos conforme a las necesidades respectivas.
- Cumplir y hacer cumplir el Manual de control interno.
- Velar por el uso óptimo y eficiente de los recursos financieros de la empresa.
- Cumplir con todas las obligaciones formales y legales.
- Atender y apoyar las auditorias institucionales y de proyectos.
- Elaborar los estados financieros institucionales.
- Subsanan las observaciones de las agencias cooperantes en lo que respecta al área contable y financiera.
- Revisar los presupuestos de proyectos previos a su aprobación respectiva.
- Elaborar planillas de pagos de sueldos y tramitar los respectivos pagos mensuales.
- Elaboración de propuestas para mejorar el funcionamiento contable y financiero.
- Garantizar el uso, cuidado, mantenimiento y custodia de los documentos de respaldo.
- Pagos a proveedores
- Garantizar los pagos oportunos de todas las retenciones y provisiones institucionales.
- Mantener una efectiva comunicación y coordinación con las demás unidades.
- Planificar, monitorear y controlar periódicamente la planificación financiera institucional.
- Otras actividades que delegue la administración y que tenga relación con el cumplimiento de los objetivos de la unidad.

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, mueble de oficina, computadora, impresora, teléfono fijo.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CALISTEMO	Diaria
Externas:	
Personas de Instituciones gubernamentales	Mensual
Audidores externos	Mensual
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral
Indiferente	Licenciatura en Contaduría Pública.	Mayor de 30 años	Mínimo 4 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento del proceso administrativo, leyes laborales, mercantiles y tributarias, NIIF, NIC, NIA, PCGA, elaboración de Estados Financieros, manejo de paquetes computacionales e internet, redacción de informes.			
Competencias:			
Proactivo, excelentes relaciones interpersonales, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Colaborador, buena presentación, ordenado, puntualidad, responsabilidad, practica de valores y principios éticos.			
Otros requisitos:			
Disponibilidad para viajar dentro del país, licencia de conducir.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable	Código del Puesto:	AUX-06
Unidad a que pertenece:	Unidad central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Contador (a)	Área:	Central
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Apoyar en el registro y actualización de la contabilidad, en base a la normativa vigente, proporcionando información financiera veraz al jefe inmediato.			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar diariamente todas las operaciones financieras institucionales. • Control de facturación de ventas y de compras. • Realización de auditorías internas a las áreas que manejan efectivo. • Apoya en la elaboración de los Estados Financieros • Resguardar los documentos de respaldo de las operaciones efectuadas • Cumplir y hacer cumplir el Manual de procedimientos respecto a su área. Velar por el uso óptimo y eficiente de los recursos financieros • Cumplir con todas las obligaciones formales y legales. • Otras actividades que delegue la administración y que tenga relación con el cumplimiento de los objetivos de la unidad. 			
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD			
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, computadora, otros.			
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
Internas:			
Contacto		Frecuencia	
Personal que labora en la empresa		Diaria	
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN			
Inducción requerida:		Tiempo: De 1 a 3 meses	
Capacitación requerida:		Tiempo: De 1 a 2 semanas	

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Indiferente	Licenciatura o Técnico en Contaduría Pública.	Mayor de 23 años	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de leyes laborales, mercantiles y tributarias, NIIF, NIC, NIA, PCGA, elaboración de Estados Financieros, manejo de paquetes computacionales e internet.			
Competencias:			
Creativo, expresión verbal y escrita, capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Secretaria	Código del Puesto:	SEC-07
Unidad a que pertenece:	Unidad Regional central	No. De Ocupantes:	1
Jefe inmediato:	Gerente General	Área:	Central
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Proveer de todos los materiales, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles de oficina que sean requeridas por los diferentes proyectos y unidades operativas de la compañía.			

III- TAREAS A DESEMPEÑAR
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y planificar las fechas de envíos de documentos. • Tomar y transcribir dictados de documentos. • Atender y corresponder llamadas telefónicas. • Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos. • Supervisar y elaborar informes de control de asistencia con la firma de la entrada y salida del personal. • Recibir, clasificar y distribuir la correspondencia y documentación ingresada y egresadas del área, estableciendo prioridades. • Controlar la documentación para la firma del Administrador • Tramitar el registro y archivar documentación confidencial. • Atender al público, usuarios internos y externos. • Brindar colaboración a los integrantes de las áreas. • Llevar un control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida por el Administrado(a) general y demás jefaturas que lo requieran. • Recibir las solicitudes de materiales y fotocopias, verificando que cumplan con los requerimientos establecidos en el normativo de control interno. • Efectuar las cotizaciones de los pedidos solicitados y hacer los respectivos análisis de compra y garantizar que estos cumplan con los requerimientos que establece la normativa interna. • Recibir los pedidos y revisar que estos sean conforme a lo solicitado. • Proveer de los materiales solicitados de forma oportuna. • Verificar que los productos solicitados sean de buena calidad y a precios competitivos. • Elaborar las órdenes de compra cuando estas sean necesarias. • Llevar un control de existencia de papelería y útiles de las unidades. • Las demás funciones que le encomienda la administración y que sean de su competencia.

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Escritorio, silla, computadora, impresora, teléfono fijo, otros	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en la empresa	Diaria
Externas:	
Personas que visitan la empresa	Diaria

VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: De 1 a 3 meses
Capacitación requerida:	Tiempo: De 1 a 2 semanas

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Femenino	Bachiller.	Mayor de 20 años	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de relaciones interpersonales, manejo de paquetes computacionales e internet, manejo de fotocopidora, fax, impresora, información básica de inventarios.			
Competencias:			
Creatividad, facilidad de expresión verbal, redacción rápida, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Amable, buena presentación, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Asesor de Ventas	Código del Puesto:	ASVTA-08
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico. De la empresa y Manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelidad permanente del mismo.			

III- TAREAS A DESEMPEÑAR	
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce a profundidad los productos que ofrece. • Brinda asesoría sobre todo el proceso de compra (condiciones de venta, pago, cobro y gestión de garantías). • Da seguimiento a sus clientes. • Apoya al resto de asesores que forman parte de su equipo. • Alcanza las metas establecidas para su cargo. 	
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Equipos de transporte, otros.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en la empresa	Diaria
Externa	
Contacto	Frecuencia
Clientes	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: 1 semana
Capacitación requerida:	No requerida

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Femenino	Bachiller.	Mayor de 20 años	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de relaciones interpersonales, manejo de paquetes computacionales e internet, manejo de fotocopidora, fax, impresora, información básica de inventarios.			
Competencias:			
Creatividad, facilidad de expresión verbal, redacción rápida, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Amable, buena presentación, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Bodeguero	Código del Puesto:	BOD-09
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico de la empresa y Manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelidad permanente del mismo.</p>			

III- TAREAS A DESEMPEÑAR	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los materiales que se ocuparán en las obras. • Ingresar los productos al sistema informático de que dispone la organización. así como ingreso de facturas para su contabilización; • Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos de manera de resguarda su integridad como la de los demás colaboradores. • Preparar y coordinar los despachos oportunos • Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos y programados, reportando su gestión directamente a u jefatura directa. • Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos. • Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de los insumos. • Mantener informada a su jefatura con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa. 	
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Equipos de transporte, otros.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en la empresa	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: 1 semana
Capacitación requerida:	No requerida

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Masculino	Bachiller.	Mayor de 20 años	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de relaciones interpersonales, información básica de inventarios.			
Competencias:			
Creatividad, facilidad de expresión verbal, redacción rápida, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Amable, buena presentación, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Operario	Código del Puesto:	OPE-10
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Realizar las operaciones de preparación de materias primas y de elaboración de cafés, sucedáneos tostados y de cafés solubles, en las condiciones establecidas en los manuales de procedimiento y calidad, aplicando las buenas prácticas de fabricación y de manipulación, y el sistema de trazabilidad, cumpliendo la normativa técnico-sanitaria vigente.			

III- TAREAS A DESEMPEÑAR	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar, almacenar y expedir materias primas, materias auxiliares y productos terminados en la industria de productos de tueste y aperitivos extrusionados. • Realizar el proceso de tueste del café y sucedáneos y las operaciones de envasado. • Elaborar cafés solubles 	
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Maquinaria para los diferentes procesos, otros.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en la empresa	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: 1 semana
Capacitación requerida:	Tiempo: 1 semana

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Masculino	Bachiller.	Mayor de 20 años	Mínimo 2 años en puestos similares.
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento de relaciones interpersonales, información básica del manejo de la diferentes maquinarias			
Competencias:			
Creatividad, facilidad de expresión verbal, redacción rápida, trabajo en equipo.			
Características personales:			
Amable, buena presentación, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad, practica de valores y principios éticos.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Motorista	Código del Puesto:	MOT-11
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	5
Jefe inmediato:	Gerente General	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Proporcionar un eficiente servicio de transporte cuando el personal de las diferentes unidades lo requieran.			

III- TAREAS A DESEMPEÑAR	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar los recorridos de manera eficiente. Cuidar el material didáctico enviado a las diferentes regiones u otros lugares Proporcionar buena atención cuando se programen reuniones. Otras actividades asignadas que contribuyan al logro de los objetivos de la institución. 	
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Equipos de transporte, otros.	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en la empresa	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: 1 semana
Capacitación requerida:	No requerida

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico:	Edad:	Experiencia Laboral:
Masculino	Bachiller	Mayor de 18 años	No requerida
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento general de zonas geográficas.			
Competencias:			
No requeridas			
Características personales:			
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.			
Otros requisitos			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Vigilante	Código del Puesto:	VIG-12
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	7
Jefe inmediato:	Administrador (a) General	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Mantener un efectivo sistema de vigilancia en las diferentes instalaciones de Calistemo			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar los activos de las diferentes regiones. • Mantener un efectivo circuito de vigilancia de todas las oficinas regionales. • Llevar los controles de las entradas y las salidas de los vehículos institucionales. • Mantener al día el libro de control de vigilancia. • Proporcionar buena atención cuando se programen reuniones con Junta Directiva. • Otras funciones que la administración le designe y que sean de su competencia. 			
IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD			
Mobiliario y equipo: Teléfono móvil.			
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
Contacto		Frecuencia	
Personal que labora en la empresa		Diaria	
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN			
Inducción requerida:		Tiempo: 1 semana	
Capacitación requerida:		No requerida	

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 18 años
Nivel Académico:	Bachiller	Experiencia Laboral:	No requerida
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimientos generales sobre manejo de armas de fuego.			
Características personales:			
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.			

Otros requisitos
Licencia de portación de armas vigente.

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Indiferente	Edad:	Mayor de 18 años
Nivel Académico:	Bachiller	Experiencia Laboral:	No requerida
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimientos generales sobre manejo de armas de fuego.			
Características personales:			
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.			

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Ordenanza	Código del Puesto:	ORD-13
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	3
Jefe inmediato:	Gerente General o Coordinadores	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Garantizar un eficiente sistema de mantenimiento general de equipos de oficina y de transporte, y de los bienes muebles e inmuebles de la compañía			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias y ordenadas las oficinas así como las diferentes salas de reuniones y demás áreas. • Apoyar con mensajería a todas las unidades operativas garantizando la entrega oportuna de los materiales requeridos. • Proporcionar buena atención cuando se programen reuniones con Junta Directiva, Junta de vigilancia, con agencias cooperantes, etc. • Colaborar con las diferentes unidades cuando sea requerido. • Otras actividades asignadas y contribuyan al logro de los objetivos de la institución. 			
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
I- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto:	Ordenanza	Código del Puesto:	ORD-13
Unidad a que pertenece:	Unidad central, paracentral y oriental	No. De Ocupantes:	3
Jefe inmediato:	Gerente General o Coordinadores	Área:	Central, paracentral y oriental
Subalternos: Ninguno.			
II- OBJETIVO DEL PUESTO			
Garantizar un eficiente sistema de mantenimiento general de equipos de oficina y de transporte, y de los bienes muebles e inmuebles de la compañía			
III- TAREAS A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias y ordenadas las oficinas así como las diferentes salas de reuniones y demás áreas. • Apoyar con mensajería a todas las unidades operativas garantizando la entrega oportuna de los materiales requeridos. • Proporcionar buena atención cuando se programen reuniones con Junta Directiva, Junta de vigilancia, con agencias cooperantes, etc. • Colaborar con las diferentes unidades cuando sea requerido. • Otras actividades asignadas y contribuyan al logro de los objetivos de la institución. 			

IV- ACTIVOS BAJO RESPONSABILIDAD	
Mobiliario y equipo: Accesorios de limpieza	
V- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Internas:	
Contacto	Frecuencia
Personal que labora en CALISTEMO	Diaria
VI- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	
Inducción requerida:	Tiempo: 1 semana
Capacitación requerida:	No requerida

VII- PERFIL REQUERIDO			
Generalidades			
Género:	Nivel Académico	Edad:	Experiencia Laboral:
Indiferente	Bachiller	Mayor de 18 años	No requerida
Conocimientos generales y técnicos			
Conocimiento general sobre uso de maquinaria de limpieza.			
Competencias:			
No requeridas			
Características personales:			
Amable, orden, puntualidad, responsabilidad, servicial, honestidad.			

Aprobación y vigencia

- ✚ Es facultad de Junta Directiva aprobar el presente Manual de descripción y análisis de puestos, con el objeto de mejorar los procesos administrativos del personal en la entidad.
- ✚ El Manual de descripción y análisis de puestos estará vigente desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2022



ANEXO #04

PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS

COMPañÍA AGRICOLA
CALISTEMO S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

El presente planteamiento va enfocado a dar a conocer los incentivos monetarios y no monetarios que la compañía agrícola da como una prestación a sus empleados, donde también se abordan elementos que a futuro se puedan ofrecer por parte de la entidad. En forma general se parte del área administrativa y operativa no haciendo excepción de ningún nivel jerárquico.

Dichos incentivos están planteados con la finalidad de estimular el desempeño de las tareas asignadas y fomentar la producción como demanda laboral por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa.



OBJETIVOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

OBJETIVO GENERAL

Lograr la plena participación de cada uno de los empleados como principal elemento de desarrollo de la compañía, fortaleciendo así el vínculo de pertenencia con la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados atendiendo sus necesidades de capacitación, educación, recreación y salud.
- Favorecer el clima organizacional de la institución.
- Generar impacto positivo en el talento humano, a través de mecanismos que garanticen su permanencia dentro de la empresa.



BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

- a) **Personal de Dirección:** Está formado por el propietario de la compañía y el contador general.
- b) **Personal Administrativo:** Es el personal que por su naturaleza desempeña su trabajo en oficinas y muy raras veces tiene que salir a desempeñar trabajo de campo.
- c) **Personal Operativo:** Es el personal cuyo desempeño laboral es el trabajo de campo

PRINCIPIOS DE FUNDAMENTACION DEL PLAN DE INCENTIVOS

- **Crecimiento:** Es decir dar la oportunidad a todos los colaboradores de desarrollarse plenamente.
- **Equidad y justicia:** Proporcionar igualdad de condiciones y oportunidades para todo el personal.
- **Sinergia:** Búsqueda del cumplimiento de los intereses de la empresa por parte de todos los colaboradores como un fin común.
- **Coherencia:** La compañía está comprometida a cumplir lo prometido.

VENTAJAS

- Formar empleados leales.
- Aumentar la productividad
- Atraer personal calificado
- Generar un clima organizacional positivo
- Mejorar la comunicación al tomar en cuenta las opiniones de todos
- Proporciona sentido de pertenencia.



TIPOS DE INCENTIVOS

Los tipos de incentivos más comunes para motivar a los empleados son los siguientes:

- 1. De compensación:** Son aumentos, bonos u otros incentivos monetarios.
- 2. De reconocimiento:** Se trata de agradecer o elogiar a los empleados, darles un certificado o anunciar sus logros en público.
- 3. De recompensa:** Son regalos o premios utilizados como incentivos que se entregan por alcanzar metas, por referir clientes o proponer ideas innovadoras.
- 4. De apreciación:** Son acontecimientos como celebraciones, premiaciones, eventos familiares o cualquier reunión cuyo objetivo sea demostrar apreciación hacia los colaboradores fortaleciendo así la relación entre ambas partes.

De lo antes mencionado se pueden englobar en dos aspectos que son:

- **Incentivos monetarios:** Es el dinero que en forma retributiva es entregado al empleado por cumplimiento de trabajos específicos.
- **Incentivos no monetarios:** Están relacionados a las actitudes declaratorias de parte de la institución con respecto al empleado generando confianza por la valoración de esfuerzos.



TIPOS DE INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR CALISTEMO S.A DE C.V

A) Monetarios

- Comisiones
- Bono de \$50.00 cada 6 meses
- Pago de horas extras
- Aumento de sueldo
-
- Ayuda de \$100 por gastos funerarios por fallecimiento de cónyuge, padre, madre o hijos.
- Seguro de vida de \$7,500 por fallecimiento del empleado.
- Otorgamiento de \$700 por gastos funerarios por fallecimiento del empleado a su beneficiario.
- Bono de \$15 por asistencia completa cada quincena.
- Entrega de \$ 30 por nacimiento de hijo de los empleados.

b) No monetarios

- Día de descanso compensatorio
- Flexibilidad de horarios
- Áreas específicas para ingerir alimentos
- Festejo de día de la secretaria
- Celebración de fiesta de fin de año a todos los empleados de la institución
- Permisos por estudio
- Donación de uniformes administrativos y operativos
- Otorgamiento de permiso personal de cinco días durante un año
- Otorgamiento de 4 días por fallecimiento de padres, cónyuges e hijos del empleado.



- Participación de capacitaciones de diversas temáticas de interés de los empleados.
- Extensión de constancias salariales para tramites personales.
- Reconocimiento público al empleado que cumpla las metas u objetivos establecidos.
- Cartas de reconocimiento por parte de los jefes a los empleados sobresalientes en su labor.
- Motivación permanente por parte de cada jefe con los colaboradores a su cargo.
- Entrega de diploma por conductas, actitudes o acciones que vayan enfocada a los principios de la compañía.
- Reconocimiento de liderazgo a cada uno de los jefes al cumplir las metas establecidas.
- Promociones internas con el propósito de brindar la posibilidad al colaborador de aprender diversas habilidades.

PROYECCION DE NUEVOS INCENTIVOS A FUTURO

- Realizar convivios de carácter familiar y que cada empleado pueda disfrutar a su familia.
- Brindar beca de estudio a los empleados sobresalientes de cada departamento.
- Elección del empleado del mes con un bono de \$50.00
- Celebración en octubre del día del niño para los hijos de los empleados
- Mejora de la infraestructura de las zonas de alimentación.
- Proporcionar ayuda para útiles escolares en el mes de enero.