

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS

**“PLAN INTEGRAL DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA ASTAS, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE SOYAPANGO”.**

PRESENTADO POR:

JENNIFFER CECILIA CRUZ HERNÁNDEZ	L10803
FÁTIMA CRISTINA GAVIDIA ESCOBAR	L10803
JOSUÉ EDUARDO RIVAS GUARDADO	L10803

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AGOSTO 2022		
SAN SALVADOR	EL SALVADOR	CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano: Msc. Mario Wilfredo Crespín
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Director de Escuela de Administración de Empresas: Lic. Abraham Vásquez Sánchez.
Coordinador General de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres (Docente Asesor)

AGOSTO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios porque me ha permitido llegar a este momento en mi vida, por todas las bendiciones, fortaleza y protección que me ha dado. Gracias a mi madre Blanca Hernández por los esfuerzos que tuvo que hacer para ayudarme, por brindarme todo su apoyo y ser mi guía; y a mis hermanos por impulsarme a ser mejor persona. Por último, quiero darle las gracias a mi equipo de investigación por la paciencia, dedicación y soporte que me brindaron, también a mis compañero/as a lo largo de la carrera por compartirme sus conocimientos y bondad.

Jenniffer Cecilia Cruz Hernández.

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de culminar este gran logro en mi vida, a mi madre por su incondicional apoyo, a mi hermano por su soporte, a mis compañeros y compañeras que contribuyeron a la culminación de este proyecto de vida y a mi crecimiento como persona, a los docentes que se esmeraron en dar lo mejor de sí para heredarme los conocimientos que ellos obtuvieron con su experiencia y esfuerzo.

Josué Eduardo Rivas Guardado.

Agradezco a Dios que uno de mis deseos más grande en ser graduada de la Universidad de El Salvador está culminando, a pesar de las adversidades la dedicación, perseverancia y amor de mi madre Cristina Escobar han sido mi fortaleza para no desistir y motivarme día con día que lo podía lograr, y en efecto todo esfuerzo ha valido la pena, de igual manera estoy agradecida con todos los que formaron parte de ello, como los maestros brindando su conocimiento y todos mis compañeros que he conocido por su amistad y apoyo.

Fátima Cristina Gavidia Escobar.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE GENERALIDADES DE ASTAS, S.A. DE C.V. REFERENTE A POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	
1	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Formulación del Problema.....	2
B. MARCO TEÓRICO	2
1. Generalidades.....	2
1.1. Antecedentes de la empresa.....	2
1.2. Objetivo Empresarial.....	2
1.3. Misión.....	2
1.4. Visión.....	3
1.5. Valores Organizacionales.....	3
1.6. Organigrama.....	3
2. Marco Legal.....	4
3. Marco General del Tema de Estudio	5
3.1. Importancia de las Políticas para la Gestión del Talento Humano.....	5
3.2. Aspectos de las Políticas para la Gestión del Talento Humano	6
3.3. Conceptos	20
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	
21	21
A. DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
a. Método Científico	21
b. Análisis y Síntesis	21
c. Técnicas e Instrumentos para la Obtención de la Información	22
1. Objeto de Estudio.....	22

2. Tipo de Investigación	22
3. Unidades de Análisis Población y Muestra.....	22
4. Operacionalización de Variables e Indicadores.....	23
5. Diagnóstico de la Investigación.....	24
Conclusiones y recomendaciones	33
CAPITULO III: PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ASTAS, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO	34
A. POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN E INCLUSIÓN DEL TALENO HUMANO.....	34
1. Reclutamiento	34
2. Selección.....	35
3. Contratación.....	36
4. Inducción	37
5. Días de Prueba	37
B. POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	38
1. Permisos	38
2. Ausencias	39
3. Rotación de personal	40
4. Evaluación del Desempeño	42
5. Prestaciones Adicionales de Ley.....	43
6. Responsabilidad Social	44
7. Salariales	44
8. Clima Organizacional.....	45
C. POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	49
1. Capacitación	49
2. Desarrollo Profesional (Planes de Carrera y Sucesión).....	49

D. GUÍAS DE ACCIÓN A DESARROLLAR CON BASE EN ELEMENTOS ESTRUCTURADOS EN EL DIAGNÓSTICO	50
E. ORGANIGRAMA	51
F. TALLER DE SOCIALIZACIÓN	52
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	54
H. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	55
I. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	56
BIBLIOGRAFIA.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Base legal.....	4
Tabla 2: Operacionalización de variables e indicadores.....	23
Tabla 4: Taller de socialización.....	52
Tabla 5: Cronograma de actividades en el taller de socialización.....	53
Tabla 6: Recursos a utilizar en el taller de socialización.....	53
Tabla 7: Plan de implementación.....	54
Tabla 8: Presupuesto para la implementación.....	55
Tabla 9: Cronograma de implementación.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos del clima organizacional.....	16
Ilustración 2: Ciclo de capacitación.....	19
Ilustración 3: Factores causantes de estrés.....	29
Ilustración 4: Propuesta de organigrama.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Formato de entrevista.

ANEXO 2 : Interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista.

ANEXO 3: Formato de cuestionario.

ANEXO 4 : Interpretación de resultados obtenidos en el cuestionario.

RESUMEN

La presente investigación se ha realizado a partir del interés en analizar la situación actual de la empresa y medir la aplicabilidad de los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, y de esta manera exponer una posible solución a la problemática que presenta ASTAS S.A. DE C.V, La conexión con la empresa se realizó gracias al apoyo de nuestra docente quien nos facilitó el contacto con la asistente de recursos humanos Licenciada Magali Espinoza, esto debido a la urgencia de tiempo ya que la organización elegida en primera instancia cerraba operaciones.

El objetivo principal de la investigación es diseñar un plan integral de políticas para la gestión del talento humano en la empresa ASTAS, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Soyapango, entidad dedicada a la prestación de servicios como lo son ahorros, créditos personales, etc. A los trabajadores de la Avícola Salvadoreña y sus Filiales los cuales estén asociados a empresa ASTAS.

Para la presente investigación se tomaron en cuenta ciertos puntos los cuales se consideraron críticos en cuanto al área de recursos humanos en la empresa, los cuales serían:

1. Integración de personal, las fuentes de reclutamiento mixtas representan beneficio para la motivación y el crecimiento de la empresa, debido a que, cuando se practica el reclutamiento interno el personal ya establecido se siente motivado, dado que es tomado en cuenta el esfuerzo que ha realizado y que puede crecer dentro de ella, también posee una mayor facilidad para acoplarse ya que conoce el ambiente laboral y los procesos, incurriendo a menores costos para la empresa, de igual manera da la oportunidad de reclutar a candidatos externos, con conocimientos, conductas, comportamientos diferentes, que cumplen con los requerimientos básicos del puesto de trabajo, da la posibilidad de contribuir a cambios positivos dentro de la empresa.

2. Gestión del talento humano, el no contar con una gestión formal para administrar al personal puede obstaculizar el optimizar los recursos y lograr el logro de objetivos en el tiempo predispuesto.

3. Salario, la retribución que se le da al colaborador por sus servicios prestados a la empresa, debe representar el esfuerzo que este aporta a ella, así como el reconocimiento a sus iniciativas.

4. Clima organizacional, el ambiente en el cual el colaborador desempeña sus funciones debe ser óptimo para que este pueda desarrollar sus funciones de la mejor manera, sin impedimentos ni distracciones.

5. Desarrollo profesional, El tener un plan para cada colaborador a futuro, les da a estos un estímulo de pertenencia y seguridad, debido a que, si trabajan de cierta manera y logran ciertas metas, sabrán que podrán crecer dentro de la empresa.

A la fecha de la investigación la empresa, no contaba con documentos formales en cuanto a las políticas para la gestión del talento humano, de tal manera una falta coordinación, lo que se ve reflejado en las opiniones de los colaboradores, por lo que en la presente investigación se propone un plan para superar dicha carencia.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha realizado bajo un contexto socio-cultural, analizando principalmente al talento humano y su gestión en la empresa, con el propósito de presentar un documento que pueda servir de apoyo para futuras investigaciones sobre el tema.

Dicha investigación consta de tres capítulos, el primero de ellos (Generalidades y Marco teórico) aborda lo referido a la base teórica de la investigación y los antecedentes que han sido parte de la empresa, ya que ayuda a comprender mejor el tema de estudio para formar un panorama más claro; el siguiente paso ha sido identificar el problema de la investigación, lo que permite el rumbo que se debe tomar mediante datos informativos que enriquezcan los conocimientos necesarios para acoplar futuras directrices, como es lo referido a la cultura de ASTAS, sus objetivos, misión, visión, etc. De igual manera se ha buscado mantenerse al margen de lo legal referente a las políticas del talento humano.

En el capítulo dos (Diagnostico de la investigación) se ha buscado un acercamiento con la empresa más personalizado, realizando estudios de ella y sus colaboradores recurriendo a técnicas de investigación que permitieran obtener resultados actuales y primarias, pudiendo así, preparar el campo y superar posibles áreas de mejora.

El tercer capítulo (Propuesta de plan integral de políticas para la Gestión de talento Humano) ha buscado estructurar una propuesta de políticas tal que, pueda ser de utilidad a la empresa, obteniendo como guía los resultados presentados en el capítulo dos y de esa manera proponer políticas acordes a la realidad actual de la empresa de igual manera reflejando el costo de inversión y una programación de actividades para su implementación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE GENERALIDADES DE ASTAS, S.A. DE C.V. REFERENTE A POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

Nombre de la empresa: Asociación de Trabajadores de Avícola Salvadoreña, S.A de C.V. (ASTAS).

La conexión con la entidad

La empresa fue fundada en 1993 y se dedica a la prestación de servicios de ahorro, financiamiento, diversas actividades de venta y servicio de artículos de primera necesidad, a los colaboradores de Avícola Salvadoreña y sus filiales (AVINSA, S.A de C.V, Pollo campero, Don Pollo).

La conexión con la empresa se realizó gracias al apoyo de nuestra docente quien nos facilitó el contacto con la asistente de recursos humanos en ASTA, debido a la urgencia de tiempo ya que la organización elegida en primera instancia cerraba operaciones.

El contacto nos mencionó que a la fecha ASTAS no tienen políticas de gestión del talento humano y por lo tanto un documento formal que ampare y regule la conducta y procedimientos dentro de la empresa, lo cual es muy importante debido a que esto influye tanto a la capacidad que se tendrá para que la empresa sea efectiva, así como la imagen que esta quiera dar tanto externa como interna.

2. Formulación del Problema

¿De qué manera impacta un plan integral de políticas para la gestión del talento humano en la empresa ASTAS, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Soyapango?

B. MARCO TEÓRICO

1. Generalidades

1.1. Antecedentes de la empresa

En vista de una opción adecuada de servicios a los colaboradores se vio a bien la fundación de ASTAS S.A. de C.V. en 1993 con el objetivo de promover el ahorro por parte de todos sus miembros, lo que impactó a la cultura de la organización y les brindó a los colaboradores servicios más accesibles.

Actividad económica: Venta o servicios de artículos de primera necesidad.

Diversas actividades:

* Conceder financiamiento a los miembros para suplir sus necesidades primordiales de crédito.

*Venta en almacenes, despensa, cafetería, servicio de odontología, vales de despensa, servicio de óptica, financiamiento por compra de repuesto de vehículos, ventas varias (pollinaza y gallinaza a agricultores o a comerciantes pequeños).

1.2. Objetivo Empresarial

Promover el ahorro como principal herramienta para el desarrollo económico, social y cultural, y brindar calidad en los productos y servicios que ofrecen a sus asociados.

1.3. Misión

Ser una excelente organización con personal altamente calificado y motivado, para ser reconocidos como la mejor opción de ahorro y servicios que logren la satisfacción total de los asociados.

1.4. Visión

Procurar la superación y el bienestar de todos nuestros asociados, logrando un mejoramiento económico, social, cultural y educativo, que contribuya a fomentar y mantener los vínculos de unión, armonía y solidaridad entre sí, y entre éstos y las empresas de la corporación CMI.

1.5. Valores Organizacionales

- Promover el ahorro.
- Fomentar la superación personal.
- Brindar excelencia en los servicios prestados.
- Creer en el entusiasmo y tenacidad.

1.6. Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama al momento de realizar la presente investigación, sin embargo, está conformada por las siguientes unidades orgánicas: Gerencia, contabilidad, compras, recursos humanos, tecnología e información, operaciones y ventas.

2. Marco Legal

La presente tabla contiene una serie de leyes que fundamenta la base de cumplimiento por parte del empleador y los colaboradores en su accionar laboral en la empresa.

Tabla 1: Base legal.

LEY	APLICACIÓN	REGULACION	PUBLICACION
Constitucion de la Republica de El Salvador	Garantiza al acceso a la informacion y libre expresion, y justicia en caso de vulneracion de derechos constitucionales.	Corte Suprema de Justicia a travez de la sala de Constitucional	Fecha: 20 Diciembre de 1983 Diario Oficial: N° 234 Tomo: N° 281 Decreto: N° 38
Código de trabajo	Norma las obligaciones, prohibiciones, derechos de los patronos y empleadores.	Ministerio de trabajo y prevencion social, edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo , Versión actualizada	Fecha última modificación: 7 julio de 2021. Diario oficial: N°129 Tomo: N°432. Decreto: N° 9 sector agropecuario N° 10 Rubro de comercio.
Ley reguladora de la prestación económica por renuncia voluntaria	Todo trabajador del sector publico o privado tiene derecho a renunciar voluntariamente con goce de remuneracion según lo establecido en la ley.	Asamblea legislativa de la República de El Salvador y con supletoriedad del código de trabajo en lo que fuera pertinente	Fecha: 21 de enero de 2014. Diario oficial: N°12 Tomo: N° 402 Decreto N°592
Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	Vela por la prevención de riesgos profesionales que puede sufrir los trabajadores.	Asamblea legislativa de la República de El Salvador	Fecha: 27 de octubre de 2011. DIario oficial: N°201 Tomo: 393 Decreto: 892.
Ley de formación profesional	Formar a profesionales para contribuir el fortalecimiento de conocimiento y competitividad en las empresas	Asamblea legislativa de la República de El Salvador	Fecha: 21 de septiembre de 1995. Diario oficial: N° 189 Tomo: N°329. Decreto:N°554.
Ley de sistema de ahorro de pensiones	Fomenta el ahorro de los trabajadores, lo cual es retribuido en su jubilación o anticipado según lo establecido en la ley.	Asamblea legislativa de la República de El Salvador	Fecha: 24 de noviembre de 2020. Diario oficial : N°234 Tomo: N°429. Decreto:N°770.
Ley especial de inclusion de las personas con discapacidad	Vela por los trabajadores con capacidades especiales para que tengan igual oportunidad de crecimiento laboral.	Consejo Nacional para la inclusión de las personas con discapacidad (CONAIPD)	Fecha: 4 de octubre de 2007. Diario oficial: N°205 Tomo: N°377 Decreto:N°420

Fuente: Elaboración propia

3. Marco General del Tema de Estudio

3.1. Importancia de las Políticas para la Gestión del Talento Humano

Las políticas empresariales son un punto estratégico debido a que rigen comportamientos y procedimientos. Establecen guías de acción para todos los miembros, de modo que sea posible tomar decisiones acertadas internamente en la organización para lograr los objetivos de la misma. Por medio de su aplicación es factible comunicar valores y objetivos, fijar e informar sobre procedimientos internos relacionados a la gestión del talento humano, ayudar a los gerentes y jefes a tomar decisiones adecuadas, velar por los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores de acuerdo a la ley, implementar un sistema que les brinde seguridad y bienestar laboral a las personas, etc.

Por lo tanto, la aplicación de las políticas favorece la efectividad de la unidad de recursos humanos dentro de la organización. Al momento de establecerlas es fundamental responder a las siguientes preguntas: ¿Qué somos? En referencia a dicha pregunta es importante mantener alineada la misión de la unidad de recursos humanos, con la de la empresa, ya que las políticas que se decida implementar deben contribuir en el logro del rol que la empresa tiene con la sociedad en general, la razón y sentido de su existir. ¿Cuál es nuestro propósito? Se debe tener en cuenta el objetivo del por qué se establece una política.

A continuación, se detallan aspectos que sirven de base al momento de redactar e implementar políticas:

- **La ley.** Es sumamente importante que las políticas sean acordes a las leyes que se rigen en el país, de lo contrario, enfrentaría problemas futuros que perjudicarían su desarrollo. Por lo que se debe estar al tanto de las normativas vigentes y de los cambios constantes, tal es el caso de la nueva ley del salario mínimo, para evitar infringirlas.

Ejemplo, si será una política para la vestimenta no se puede proponer vestimentas que atenten contra la salud de los colaboradores, como lo sería una vestimenta inflamable en una fábrica en la que el trabajador esté expuesto al calor o fricción de maquinaria.

- **No perder de vista la misión principal.** Todo lo que se haga debe enfocarse en contribuir a su propósito. Siempre se debe tener en cuenta la idea principal del porqué se decidió implementar o realizar un cambio en las políticas y no elegir rumbos alternativos.
- **No perderse en tecnicismos.** Las políticas son para aplicarla a todos los colaboradores que integran la empresa, la pretensión es informar de manera clara y precisa las disposiciones establecidas.
- **Comunicarse.** La mejor manera de velar por ellas es a través de su difusión y comunicación oportuna y detallada. Por ejemplo, si se dice que el nuevo uniforme será verde y cada uno debe traerlo de esa manera, hay tonalidades de verde que no son iguales por lo que la política tendrá un vacío en ella y provocará un caos.
- **Confirmar que son las correctas.** Para definir las puede seleccionarse un grupo de colaboradores que sugieran las oportunas según su criterio, deben ser creadas de acuerdo a su necesidad y utilidad. Posteriormente deberán ser validadas por los superiores.
(Políticas de recursos humanos, s.f.)

3.2. Aspectos de las Políticas para la Gestión del Talento Humano

3.2.1. Integración del Talento Humano

La integración del talento humano es clave para el correcto desempeño y desarrollo de las organizaciones dado que elegir buenos elementos para esta, repercute en un correcto rendimiento

y logro de los objetivos organizacionales, por lo que se deben elegir personas idóneas al puesto que se ofrece. (Chiavenato, 2007)

a) **Reclutamiento.** El primer paso es encontrar un medio adecuado de reclutamiento, si la empresa ya tiene las fuentes de obtención de candidatos se sabe inmediatamente que rumbo tomar a la hora del surgimiento de una vacante, sin embargo, si no cuenta con medios previos para reclutar se debe decidir entre los medios posibles a emplear, los cuales son páginas web, anuncios en prensa, recomendaciones, etc.

También se debe tener en cuenta si se va reclutar interna o externamente, reconociendo como medios internos los candidatos que poseen un puesto de trabajo dentro de la empresa, y reclutar externamente refiriéndose a aquellas personas ajenas a la organización que atiendan al llamado de reclutamiento por los medios que se eligieron y cumplan con las características y habilidades del puesto. (Chiavenato, 2007)

b) **Selección del recurso humano.** El segundo paso es la selección de personal, consiste en elegir a la persona ideal para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En dicho paso se debe elegir al personal con las actitudes y aptitudes que le permitan desempeñarse de la mejor manera en el puesto de trabajo, por lo que no solo se analizan sus conocimientos y habilidades sino también sus principios, valores y reacciones ante diferentes situaciones. (Chiavenato, 2007)

c) **Contratación.** El tercer paso es la contratación, una vez se elija a la persona a quien se considera como apta para el puesto vacante, se procede a formalizar la relación entre la

organización y el nuevo integrante celebrando por medio de esta, con un contrato el cual podrá ser individual o colectivo, o dependiendo la situación que lo requiera, por ejemplo; si es para un interinato, por servicios profesionales, etc. (Chiavenato, 2007)

Según el artículo 17 del código de trabajo define al contrato individual como aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. El contrato colectivo de trabajo según el artículo 269 del código de trabajo se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

Cuando los trabajadores afiliados a un sindicato presten sus servicios a diversos patronos, el sindicato podrá celebrar contratos colectivos con cada uno de éstos, siempre que estén obligados a contratar. (Código de Trabajo, República de El Salvador, 1972)

c) Inducción. El cuarto paso es la inducción, en dicho paso se prepara al personal para el ingreso a la organización haciéndoles de su conocimiento su filosofía, valores, misión, visión, objetivos empresariales, historia de la empresa, procesos del puesto de trabajo y que se espera de ellos.

Posteriormente según el artículo 28 del código laboral en los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. (Código de Trabajo, República de El Salvador, 1972)

3.2.2. Gestión del Talento Humano

El personal es clave para lograr los objetivos organizacionales propuestos en el periodo determinado, en la gestión del talento humano, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. (Chiavenato, 2007)

a) Descripción de puestos. Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto que hace el ocupante, la periodicidad de su realización. (Chiavenato, 2007)

b) Absentismo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), lo define como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir quedando excluido los periodos vacacionales y las huelgas, y el ausentismo de causa médica,”

c) Rotación de personal. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la *rotación* se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. (Chiavenato, 2007)

Índice de rotación de personal.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales. Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. (Chiavenato, 2007)

d) Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, 2007)

Los primeros pasos del encargado de la función de administración del talento humano, dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Escalas gráficas.

2. Elección forzosa.

3. Investigación de campo.

e) Prestaciones sociales. Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados. (Chiavenato, 2007)

En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización. (Chiavenato, 2007)

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

1. Respecto a su exigencia

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

A. Las prestaciones por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus colaboradores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social.

B. Prestaciones espontáneas: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen:

a) Vales de despensa.

b) Fondo de ahorro.

c) Alimentos.

d) Transporte.

e) Préstamos.

f) Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio, etc.

Algunos de los motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de talento humano en apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones. La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. (Chiavenato, 2007)

2. Respecto de su naturaleza

Según la naturaleza económica, por ejemplo:

Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas (Chiavenato, 2007)

a) Aguinaldo.

b) Vacaciones.

c) Vivienda.

d) Ayuda para jubilación.

3. Respecto de sus objetivos

Los planes se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios.

1. Planes asistenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen: (Chiavenato, 2007)

a) Gastos médicos.

b) Asistencia odontológica.

c) Ayuda económica por medio de préstamos.

- d)* Seguridad social.
- e)* Ayuda para jubilación.
- f)* Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.
- g)* Seguro de vida en grupo.
- h)* Seguro de accidentes personales.

2. Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, también se extienden a la familia del empleado. Incluyen: (Chiavenato, 2007).

- a)* Áreas destinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
- b)* Música ambiental.
- c)* Actividades deportivas.
- d)* Excursiones y paseos programados.

3. Planes complementarios: son las prestaciones y servicios con los que se proporciona a los empleados facilidades, comodidad y utilidad para mejorar su calidad de vida. Incluyen: (Chiavenato, 2007)

- a)* Transporte o traslado del personal.
- b)* Comedor en el centro de trabajo.
- c)* Estacionamiento privado para los empleados.
- d)* Horario de trabajo flexible.

3.2.3. Retención del Talento Humano

La retención permite un desarrollo óptimo de la empresa dado que significa que las personas que saben los procesos dentro de esta se quedan y garantizan que las actividades se realicen bajo

un estándar adecuado, también la inversión que se tiene en ellos no se pierde y se convierte en una inversión a largo plazo que genera beneficios.

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2007)

Los premios que brinda la organización resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador.

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio.
3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional.
4. Premios relacionados con resultados objetivos cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales.

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. (Chiavenato, 2007)

Un importante incentivo es la retribución salarial la cual incluye además del sueldo y salario, los beneficios adicionales de carácter no monetario que puede recibir el empleado como lo son el sueldo emocional, por lo que es importante nivelar las responsabilidades del trabajador de acuerdo a su retribución salarial.

Las promociones e incrementos salariales son otros incentivos para los empleados dado que se toma en cuenta su esfuerzo y dedicación, las promociones no solo son percibidas como una mejora por el trabajador ascendido sino también por las personas que lo rodean, es importante que las promociones se otorguen a personas destacadas y no de carácter preferencial dado que pueden representar un clima laboral contraproducente con personas que consideran que se esfuerzan más o siguen mejor las normas de conducta de la empresa y no se les promueve a ellos, por lo que el tener la habilidad y conocimientos necesarios no es suficiente para una promoción, el individuo debe también presentar un perfil moral y de ser posible social de acuerdo a los requerimientos de la empresa. (Chiavenato, 2007)

Una promoción no necesariamente va acompañada de un incremento en el sueldo dado que se puede promover a una persona y ofrecerle beneficios emocionales como lo serían; un espacio propio para dejar su vehículo, mejores instalaciones de trabajo etc. Lo que representa el llamado salario emocional, así mismo un incremento en el sueldo no necesariamente va acompañado de una promoción, ya que esto se podría dar por incentivos salariales como son los bonos que se entregan por métricas, o cualquier clase de incentivo monetario por rendimiento. (Peñuela, 2017)

Salario

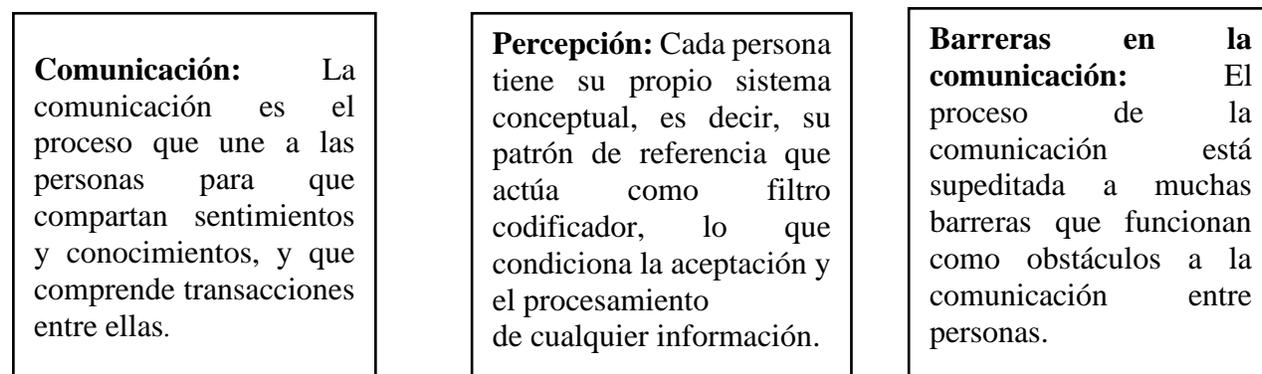
El salario es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. (Chiavenato, 2007)

El salario debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de premios para el personal: prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etcétera. (Chiavenato, 2007)

3.2.4. Clima Organizacional

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debida a frustración o a barreras en la satisfacción de las necesidades el clima organizacional tiende a bajar. (Chiavenato, 2007)

Ilustración 1: Elementos del clima organizacional.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

El clima organizacional es fuertemente influenciado por la cultura en la cual está basada una organización, ya que esta varía de una a otra. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los

asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2007)

Es de gran importancia fomentar una cultura organizacional alineada estratégicamente con los objetivos de la empresa, generando conductas positivas en los colaboradores, con alto grado de ética profesional, que se reflejen directamente en la obtención de resultados laborales.

Una empresa con una buena cultura da resultados positivos, ya que los clientes internos se sienten motivados y a gusto, reduciendo la rotación, además se incrementa el sentido de pertenencia y lealtad, el cual se transmite a los clientes externos, generando reconocimiento para la empresa y comentarios positivos. (Chiavenato, 2007)

Higiene y Seguridad Ocupacional

Otro aspecto importante que influye en el clima laboral idóneo es la higiene y seguridad ocupacional, ya que el trabajador debe encontrarse en condiciones óptimas para desarrollar sus actividades laborales.

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. Condiciones de tiempo: como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. Condiciones sociales: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

(Chiavenato, 2007)

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto. (Chiavenato, 2007)

Prevención de Accidentes

Podemos definir accidente laboral como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra accidente significa acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. La relación de accidentes laborales señalados por la ley también incluye los accidentes sufridos durante el trayecto al trabajo; es decir, los que ocurren cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa. (Chiavenato, 2007)

Administración de Riesgos

La administración de riesgos: identifica, analiza y administra las condiciones que podrían provocar infortunios. Un riesgo es un hecho imprevisible, pero probable. Además, del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere de un esquema de pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa. (Chiavenato, 2007)

3.2.5. Desarrollo Profesional

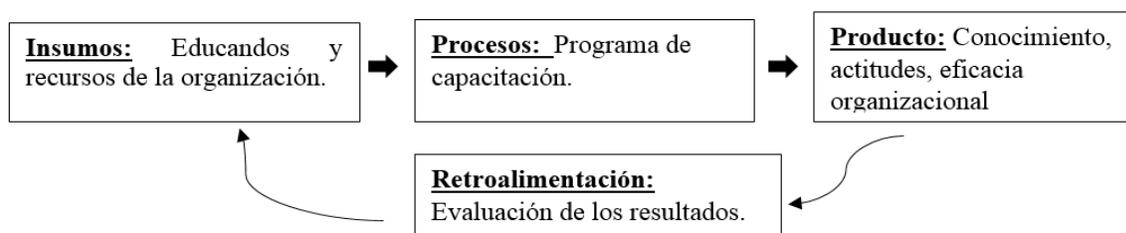
El objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. (Chiavenato, 2007)

El otorgarles capacidades a los empleados de realizar diferentes actividades involucra un compromiso entre ambas partes y demuestra el interés de estos en cuanto a la confianza mutua dado que la empresa confía en que el trabajador utilizará los nuevos conocimientos para el bien de la empresa y el trabajador confía en que se le otorgaran conocimientos puntuales y efectivos que le permitan desarrollarse profesionalmente.

La capacitación debe tratar de orientar experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Ilustración 2: Ciclo de capacitación.



Fuente: (Chiavenato, 2007)

Para demostrar el interés por sus colaboradores los planes de carrera son muy importantes, el concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de

promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores. (Nieves Zubillaga, 2010)

3.3. Conceptos

Salario: “Es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo”. (Código de Trabajo, República de El Salvador, 1972)

Clima organizacional: “Las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”. (Chiavenato I, 2007)

Cultura organizacional: La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia. (Trujillo, 2009)

Evaluación 360: Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. (Alles, 2005)

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

A. DISEÑO METODOLÓGICO

a. Método Científico

Se ha empleado el método científico para la estructuración de la investigación respondiendo al problema planteado mediante el avance de esta, para ello se ha requerido conocer la situación actual de la empresa y constatar la deficiencia de directrices para gestionar a los colaboradores, en dicha comprobación se ha requerido de herramientas técnicas que nos permitieran obtener resultados de primera mano de los integrantes de la empresa como lo son los cuestionarios y entrevistas, el análisis de estos nos han permitido ver con claridad el panorama de ASTAS, S.A. de C.V., para posteriormente obtener una conclusión fiable con la cual sustentar la información en la presente investigación.

b. Análisis y Síntesis

Análisis: Para la presente investigación es preciso conocer aspectos de la gestión del talento humano en la empresa tales como la integración del personal, clima laboral, rotación de personal, motivación, evaluación de desempeño, capacitación, prestación de ley, desarrollo profesional para interpretar dichos aspectos e identificar posibles áreas de mejora.

Síntesis: Se busca demostrar por medio de las respectivas herramientas técnicas de investigación la situación actual de la empresa, para posteriormente realizar una propuesta que sea de ayuda a la gestión del talento humano ya que servirán de refuerzo para las posibles necesidades.

c. Técnicas e Instrumentos para la Obtención de la Información

- 1. Objeto de Estudio:** Es la empresa ASTAS S.A. DE C.V ubicada en el municipio de Soyapango.
- 2. Tipo de Investigación:** El tipo de investigación es explicativa sustentando la teoría, métodos y técnicas para hacer una correcta abstracción de datos que puedan dar peso a la investigación.
- 3. Unidades de Análisis Población y Muestra:** Para este estudio se tomará como unidad de análisis el personal administrativo de la organización y Jefatura.

Población y muestra: De un total de 165 personas se tomará de muestra 20 quienes conforman el personal administrativo de la empresa, lo cual se nos es autorizado únicamente, debido a que la encuesta se hará en línea y solo ellas tienen acceso a internet.

4. Operacionalización de Variables e Indicadores

Tabla 2: Operacionalización de variables e indicadores.

OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES		INDICADORES
OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL			
Identificar la situación actual de la gestión del talento humano por medio de herramientas técnicas de investigación, con el propósito de acoplar las áreas de mejora acorde a las directrices requeridas para una eficiente coordinación del equipo de trabajo en la empresa.	Identificar la situación actual de la gestión del talento humano por medio de herramientas técnicas de investigación permitira acoplar las áreas de mejora acorde a las directrices requeridas para una eficiente coordinación del equipo de trabajo en la empresa.	VARIABLE INDEPENDIENTE	Situación actual de la gestión del talento humano	Integración e inclusion de personal Retención de personal Clima laboral Capacitación Rotación de personal Ética profesional Evaluación de desempeño Desarrollo profesional Responsabilidad social
		VARIABLE DEPENDIENTE	Áreas de mejora	Satisfacción del personal Productividad Seguridad del personal
OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS			
1-Recopilar datos que permitan visualizar el acontecer de la empresa con la finalidad de obtener resultados fiables de parte de los colaboradores.	Conocer los datos proporcionados por los colaboradores contribuira a obtener resultados confiables par dicha investigacion	VARIABLE INDEPENDIENTE	Opinion de los colaboradores de la empresa	Motivación Clima laboral Coordinación en las actividades Nivel de retribución al personal Agilidad en los procesos Flexibilidad de horarios Veracidad en los datos
		VARIABLE DEPENDIENTE	Nivel de confianza.	Clima laboral
2- Interpretar los datos de tal manera que permita identificar las necesidades de directrices en la empresa para una eficiente gestion de talento humano	Interpretar los datos de tal manera que permitira identificar necesidades en la empresa.	VARIABLE INDEPENDIENTE	Interpretación de datos	Descripción de la situación actual
		VARIABLE DEPENDIENTE	Necesidades en la empresa.	Políticas de : Integración e inclusion de personal Gestion del Talento Humano Retención de personal Clima laboral Desarrollo profesional
3- Concluir aspectos establecidos por la empresa para realizar una recomendación adecuada en las deficiencias presentadas.	Identificar aspectos ya establecidos coadyuvara a presentar recomendaciones adecuadas a la empresa	VARIABLE INDEPENDIENTE	Datos informativos de la situacion empresarial	Directrices establecidas
		VARIABLE DEPENDIENTE	Aspectos de mejora	Políticas de : Integración e inclusion de personal Gestion del Talento Humano Retención de personal Clima laboral Desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia.

5. Diagnóstico de la Investigación

Mediante el conocimiento de un experto en el área de recursos humanos de ASTAS, S.A. de C.V., en la entrevista se reflejan aspectos de cómo es la situación actual en la gestión del talento humano, mostrando directrices establecidas o carencia de ellas, dando la apertura para estudiar su caso sobre aspectos de mejora respecto a las directrices de la empresa.

Actualmente en la empresa laboran más personas del género masculino, sin embargo, se diagnosticó que también hay personas del género femenino por lo que se confirma que hay apertura para ambos géneros. No se ha colocado ninguna restricción respecto a ello.

Dentro de la empresa existen personas tanto veteranas como personas que tienen menos de un año de laborar en ella, por lo que el ingreso de nuevo personal está latente en la organización lo que amerita reglamentación adecuada a la hora de elegir nuevo personal, dado que si se elige personal no apto o no capacitado se tendrá que invertir más en la persona, sin embargo, el dar apertura a nuevos talentos puede ser beneficioso para la organización a largo plazo.

La empresa lleva a cabo dos tipos de reclutamiento tanto interno como externo dependiendo de los requerimientos del puesto de trabajo que se solicita, cuando se practica el reclutamiento interno el personal ya establecido se siente motivado, dado que es tomado en cuenta el esfuerzo que ha realizado y que puede crecer dentro de ella, también posee una mayor facilidad para acoplarse ya que conoce el ambiente laboral y los procesos, incurriendo a menores costos para la empresa (anexo 2-pregunta 1).

De igual manera da la oportunidad de reclutar a candidatos externos, con conocimientos, conductas, comportamientos diferentes, que cumplen con los requerimientos básicos del puesto de trabajo, dando la posibilidad de contribuir a cambios positivos dentro de la empresa.

Cuando surge la necesidad de cubrir una plaza vacante, independientemente del puesto de trabajo que sea, se utilizan diferentes medios de reclutamiento tales como: redes sociales, rótulos informativos fuera de la empresa, avisos publicados por el ministerio de trabajo teniendo en cuenta que en estos acuden una afluencia mayor de potencial externo, debido que son medios de comunicación más frecuentes (anexo 2-pregunta 2).

Aunque la unidad de Recursos realiza reclutamiento interno, la mayoría de colaboradores no perciben oportunidades de crecimiento, esto puede afectar la motivación de estos, el hecho de no ver posibles cambios a beneficio de ellos o que pueden tener una carrera dentro de la empresa a largo plazo puede afectar la moral de estos, y las aspiraciones a futuro que se puedan tener se ven bloqueadas por un pensamiento negativo ante la falta de oportunidades de crecimiento (anexo 4-pregunta 9).

La empresa cuenta con un proceso de selección escrito lo que permite dar un seguimiento ordenado al momento de decidir cuál será el personal idóneo para cubrir dicha vacante: se tienen requerimientos específicos por la naturaleza del puesto de trabajo, pero en términos generales se toma en cuenta: la experiencia en el área que aplica, estudios académicos de acuerdo a la plaza, lugar de residencia, y tener buenas referencias laborales (anexo 2- pregunta 3), (anexo 2-pregunta 4).

En la selección de personal, se elige entre varios candidatos al personal más competente para desarrollar las funciones del puesto de trabajo vacante, este filtro permite ingresar un potencial adecuado para los requerimientos de la empresa, aun teniendo la incertidumbre de cómo estas personas se desenvuelvan en el ambiente laboral.

En el proceso de selección también se es tomado en cuenta al personal con capacidades especiales, para efecto de inclusión, que permitan desarrollar su potencial y demostrar en la sociedad laboral que pueden realizarlo, dicho caso es eventual ya que la demanda es menor (anexo 2-pregunta 7).

De igual manera según el tipo de plaza disponible se selecciona a personal sin experiencia, dando la oportunidad a jóvenes recién egresados, graduados o con la disponibilidad y deseos de trabajar, ya que pocas empresas lo aplican, por el proceso de aprendizaje que implica, pero esto no es un impedimento para que nuevas generaciones contribuyan al sector económico de la empresa (anexo 2-pregunta 8).

El proceso de selección que aplican inicia con la primera entrevista a los posibles candidatos, luego de ello se selecciona a los que pueden ir a realizar la prueba del polígrafo ya que es para detectar la veracidad de lo cuestionado, aunque estas pruebas no dan 100% de seguridad en los resultados porque en su mayoría los candidatos se sienten nerviosos y alteran los resultados (anexo 2-pregunta 5).

Para una plaza de motorista el candidato pasa a hacer pruebas de manejo, pero no solicitan una ficha de solicitud de empleo llenada por el candidato que conste la llegada a la entrevista, tampoco se nos hace mención de una evaluación de los criterios de evaluación en la entrevista, ya que puede tomarse en cuenta los factores de: personalidad, presentación, habilidades, y conocimientos reflejados en el momento de la entrevista (anexo 2-pregunta 5).

Por lo que se debe saber que personas contratar y que estas se queden en la organización, para lo cual es importante saber qué tipo de perfil se está contratando o se requiere contratar y el objetivo de ello, en muchas ocasiones las personas pueden tener experiencia, sin embargo si la experiencia

que poseen no se adecua a la organización o a los procesos que se están realizando, se deberá siempre invertir en la persona y si está ya posee una forma de hacer las tareas o realizar ciertos procesos y estos no estén acorde a lo que la organización quiere, puede provocar sesgos dentro de estos.

También puede darse el caso de que la manera en que la persona se ha acostumbrado a realizar los procesos o tareas no sea adecuada e implique un extra el intentar acoplar a la persona al puesto que se está ofreciendo e incluso representar un reto similar a entrenar una persona que no posea experiencia laboral en esa área. También el dar oportunidades a las personas que no tienen experiencia laboral tiene sus riesgos dado que estos pueden alejarse de la empresa al corto plazo y así llevándose los conocimientos de la empresa sin dar frutos en ella realmente, por lo que se debe considerar bien a la persona que se está eligiendo para el puesto y comprobar la lealtad de ella lo antes posible.

No se realizan pruebas psicométricas, ya que son predictores, para conocer las habilidades blandas tales como: solución de conflictos, gestión del tiempo, manejo del estrés, capacidad de comunicación, interacción con los compañeros, inteligencia emocional entre otros, así mismo no se hacen pruebas de conocimientos que determinen las competencias técnicas en aspectos cruciales para desarrollar las tareas del puesto de trabajo, por lo tanto, pierde objetividad al seleccionar al personal (anexo 2-pregunta 5).

Al momento de que los candidatos seleccionados pasan ya sea la prueba del polígrafo o manejo, se procede con una entrevista realizada por la “Gerencia”, y si el candidato es aceptado se solicitan los documentos personales y se finaliza con el proceso de contratación (anexo 2-pregunta 6).

En el proceso de introducción se inicia con el manual de inducción para facilitar la orientación y adaptación del personal de nuevo ingreso, es importante porque ayuda a familiarizar y dar a conocer sus valores, reseña histórica, prestaciones laborales, estructura organizativa, objetivos, misión y visión empresarial, actualmente ASTAS no cuenta con ello (Anexo 2-pregunta 9).

La empresa no utiliza ninguno de estos métodos de evaluación de desempeño.

Según, Martha Alles, (2005)

Basados en características:

- Escalas gráficas.
- Comparación por pares.
- Distribución forzosa.
- Formas narrativas.

Basados en el comportamiento:

- Incidentes críticos.

Evaluación por competencia:

- Evaluación 360°

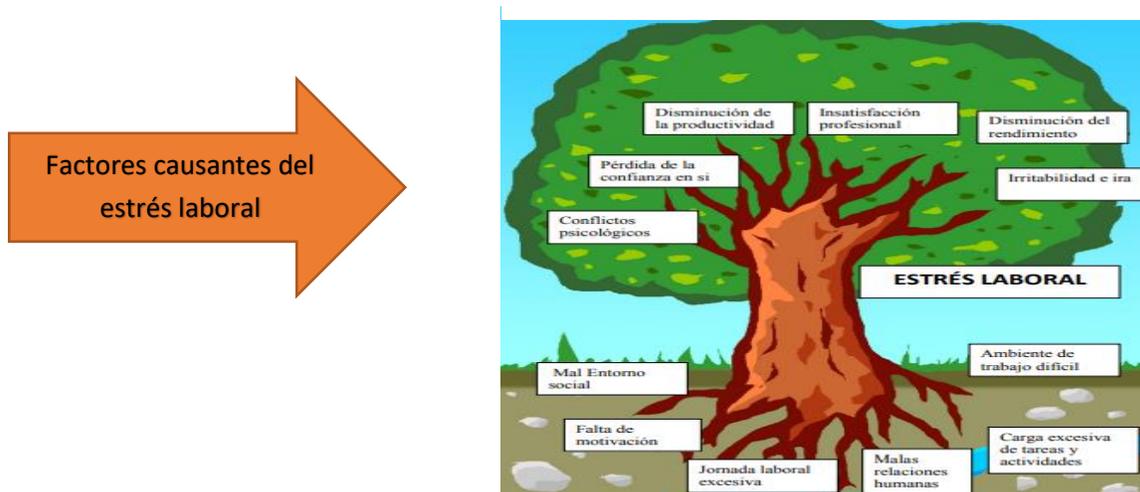
Por lo cual no se conoce una medición objetiva del rendimiento de los colaboradores, lo que puede generar inconformidad por falta de reconocimiento de la labor realizada, o aspectos que se necesitan reforzar para mejorar tanto la productividad, conducta y comportamiento que coadyuve a la cultura empresarial (anexo 2-pregunta 11).

El ambiente de trabajo requiere una mejora que permita un desarrollo profesional adecuado, a pesar de que los colaboradores afirman que pueden desempeñar sus respectivas responsabilidades sin que el estrés les evite realizarlas es verdad que el mal ambiente laboral puede causar problemas en cuanto al desempeño de los colaboradores a mediano o largo plazo sin embargo un control

adecuado de él, permite mantener la efectividad en cuanto al rendimiento de las persona (anexo 4-pregunta 7).

A continuación, se presenta una imagen que muestra los factores que pueden incidir en el estrés laboral:

Ilustración 3: Factores causantes de estrés.



Fuente: (Sánchez, 2009)

Como se aprecia en la imagen el mal entorno social y el ambiente de trabajo difícil son posibles detonantes de un clima laboral inadecuado para el desarrollo profesional de las personas lo que afectará tarde o temprano su rendimiento, el hecho de que se tenga amplia desconfianza entre los colaboradores también puede afectar negativamente el desempeño y crear conflictos internos entre los colaboradores por lo que mantener relaciones humanas adecuadas también es un aspecto importante a mejorar en la empresa.

Además, los colaboradores necesitan un resguardo de bioseguridad por medio de un programa de higiene y seguridad ocupacional de momento no se cuenta con un documento formal para ello, solamente se es llevado a cabo las medidas contra el covid-19, pero existen otros riesgos

profesionales que pueden perjudicar la vida del colaborador y se tiene que tener un plan de acción cuando sucedan (anexo 2-14).

Se ha comprobado que la empresa proporciona a sus empleados todos los elementos necesarios para el cuidado de su salud, esto va desde la protección en contra el Covid-19 hasta el proporcionarles uniformes a los colaboradores cuando la situación lo amerite con lo que demuestra que se tiene intención de proteger la salud de las personas (anexo 4-pregunta 14), (anexo 4-pregunta 15).

Al inicio y durante la carrera profesional que el empleado ejerce en la empresa se es necesario un programa de capacitación ya que en la actualidad no cuentan con ello, aunque la capacitación sea para algunos colaboradores, se necesita una base organizada respecto a qué puestos la necesitan, las razones, periodo de ejecución, recursos destinados, todo esto para llevar un control y aseguramiento del fortalecimiento de conocimientos (anexo 2-pregunta 13).

Las capacitaciones en la organización no son constantes al menos para la mayoría de los colaboradores, sin embargo, la cantidad de personas que si las recibe concuerdan unánimemente en que las capacitaciones que se reciben por parte de la empresa son efectivas para cierto grupo de personas para recibir dicha capacitación de manera periódica dado que son los que lo ameritan. (anexo 4-pregunta 10), (anexo 4-pregunta 11)

Si la empresa realizara continuamente una evaluación de desempeño, disminuiría la tasa del 50% de rotación de los colaboradores ya que una de las causas que predominan son: bajo rendimiento laboral, renuncias por superación personal y mala conducta (anexo 2- pregunta 23), (anexo 2-pregunta 24).

Carece de una base para solidificar aspectos conductuales como el catálogo de valores y código de ética ya que se pueden cometer por negligencia acciones mal vistas por falta de presentación de un documento formal que las informe (anexo 2- pregunta 15), (anexo 2-pregunta 22).

Lo que dificulta que las personas tengan una perspectiva sobre lo que la empresa quiere y espera de ellos, se estima que los colaboradores se dedican únicamente a hacer sus labores y tratar de evitar cualquier esfuerzo extra por el bien de la organización, debido a una falta de una identidad de los colaboradores con la empresa, esto se demuestra con el poco interés que se tiene por parte de los colaboradores a recibir un reconocimiento por parte de la entidad (anexo 4-pregunta 12).

Para el desarrollo de profesionales dentro de la empresa no existe un plan de sucesión y carrera en el que prevenga mediante un diagrama de reemplazo cualquier faltante de un puesto clave, que luego pase a ser parte de un plan de sucesión que es más específico y determine los requisitos básicos y competencias necesarias, y si en caso necesita el colaborador estar más preparado para ello es importante incluirse en un plan de carrera, ya que todo suceso impredecible puede ocasionar un desequilibrio en los procesos (anexo 2- pregunta 16,) (anexo 2- pregunta 17).

De igual manera no cuentan con políticas salariales que controlen la retribución equitativa sobre las funciones que desempeñan en sus labores, donde se realicen valuaciones de puestos y brechas salariales acordes en las unidades orgánicas que tiene la empresa, pero si otorgan beneficios adicionales a la ley: pago de vacaciones anuales del 70%, ayuda del 25% de escolaridad, aguinaldo 100% y bonificación en el mes de junio, que han ayudado a motivar a pesar de las deficiencias (anexo 2- pregunta 19), (anexo 2- pregunta 21).

A pesar que si ha ocurrido incremento salarial en la empresa se ha dado a la mayoría de los colaboradores con cierto tiempo laborando para la empresa, se necesita plasmar fundamentos para poder acceder a ello (anexo 4- pregunta 13).

La coordinación en los procesos es de suma importancia para un efectivo cumplimiento de metas, según los colaboradores se tiene una discrepancia en cuanto a los procesos que se realizan lo que puede resultar debido a una falta de comunicación entre las áreas de trabajo lo que puede ralentizar los requerimientos de la empresa. Una buena comunicación permitiría un eficaz desempeño en la empresa y las actividades se realizarían a un nivel superior del que se hacen actualmente (anexo 4-pregunta 6).

Se ha identificado que la mayoría de colaboradores encuentran difícil el entender nuevos procesos que se den en la organización lo que puede significar un retraso en cuanto a las actividades que se realizan (anexo 4- pregunta 5).

Cuando hay existencia de insatisfacción de los colaboradores y buscan superarse en otras instituciones, el área de recursos humanos realiza una entrevista para saber sus razones y si hay alguna manera de retenerlo, si no, se procede a informar al supervisor o jefe inmediato la desvinculación, y para finalizar su proceso el colaborador tiene que entregar los uniformes, carnet entre otros instrumentos dados por la empresa (anexo 2- pregunta 25), (anexo 2-pregunta 26).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Carece de políticas para la gestión del talento humano, por lo tanto, no hay lineamientos que regulen pertinentemente toda acción de los colaboradores en la empresa.
- Respecto al análisis de la situación actual de la empresa se detecta la falta de una normativa de ética profesional, por lo tanto, la mayoría de los colaboradores perciben poca practica sobre ello.
- Se diagnostica poco interés por parte de la empresa para generar crecimiento profesional a los colaboradores para aprovechar las competencias y valor agregado hacia la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda diseñar un plan integral de políticas para una eficiente gestión del talento humano.
- Se sugiere a la unidad de Recursos humanos de ASTAS, elaborar un catálogo de valores y principios para las buenas prácticas profesionales y personales de todos los integrantes de la empresa.
- Se recomienda a la unidad de Recursos Humanos de ASTAS, involucrar a los colaboradores en planes de carrera y sucesión para el desarrollo profesional de ellos.

CAPITULO III: PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL DE POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ASTAS, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

A. POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN E INCLUSIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Reclutamiento

- 1.1. El reclutamiento hace referencia a la actividad que realiza la empresa para reunir los candidatos idóneos de manera oportuna, con las competencias y aptitudes que el puesto requiere, y posteriormente puedan ser posibles candidatos para el proceso de selección.
- 1.2. Toda fuente de reclutamiento es válida, siempre y cuando esta no infrinja la ley, y no dañe la imagen de la empresa o presente costos adicionales al presupuesto para tal actividad.
- 1.3. La planificación del talento humano debe estar claramente expresada en términos monetarios, bien redactada y actualizada de manera anual, el reclutamiento se apegará a ella sin cambios a menos que la situación lo amerite posterior a la aprobación de la gerencia general.
- 1.4. Se debe presentar el plan de reclutamiento a la gerencia luego de ser aprobado por el jefe de recursos humanos para su posterior puesta en marcha, en caso hubiera detalles a mejorar se volverá a presentar con las correcciones hechas.
- 1.5. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de reclutamiento recae para el asistente de Recurso Humanos.
- 1.6. Previo a cualquier proceso de integración de personal se deberá realizar una descripción del puesto por competencia, detallando el perfil necesario y tareas a realizar.

- 1.7. Se debe contar con un banco virtual actualizado de perfiles de candidatos calificados los cuales opten por un puesto en la empresa, hubieran sido estos contratados o no, que permita disponer posibles candidatos y personal que ha laborado en la organización.
- 1.8. El reclutamiento de personal primeramente será interno, si en caso no cumple los requisitos necesarios o por causa de reestructuración se tomará en cuenta a nuevo talento humano externo a la empresa.
- 1.9. Todo acuerdo va precedido de firma acorde al documento único de identidad, no se deberá dar expectativas que sean inciertas.

2. Selección

- 2.1. El proceso de selección inicia cuando se han reunido los posibles candidatos al puesto que requiera personal, y se elige el perfil del candidato más adecuado que cumpla con las competencias solicitadas.
- 2.2. La selección de personal será sin ninguna discriminación a su credo, raza, religión, discapacidad física. (Ley especial de inclusion para las personas con discapacidad., 2007)
- 2.3. Entrevista – Debe hacerse de manera presencial, respecto al perfil del entrevistador es recomendable que se muestre empático y atento con el participante, no se debe hacer preguntas fuera de lugar y seguir las previamente establecidas, se deberá probar su responsabilidad, educación, paciencia y toma de decisiones desde el primer momento en la entrevista.
- 2.4. Se realizará una entrevista previa encargada por el área de Recursos Humanos, luego de los resultados de las pruebas de selección, se procederá a una entrevista con el jefe inmediato.
- 2.5. Pruebas – Posterior a la entrevista el aspirante se someterá a una serie de pruebas, las cuales estarán a cargo de personal del área de Recursos Humanos previamente

capacitado que cumpla con las competencias necesarias para crear, adaptar, aplicar y diagnosticar evaluaciones para elegir al mejor perfil para el puesto, según este especialista o especialistas se elaborará un plan de pruebas para las personas que se sometan al proceso de selección y dependiendo del área de aplicabilidad se adaptaran a ellas, independientemente las pruebas que se elijan para un caso específico de selección, deben agregarse o elegir partiendo de los siguientes tipos de pruebas:

- Pruebas psicométricas
- Pruebas de Assesment.

3. Contratación

- 3.1. Una vez la persona demuestra las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto requerido se procede a la respectiva contratación que se apegará a las normas legislativas vigentes en el país.
- 3.2. Todo acuerdo debe preceder de una firma acorde al documento único de identidad de la persona y todo documento que en el momento se crea pertinente.
- 3.3. No se podrá culminar la acción de contratación si el seleccionado actualmente está laborando para otra entidad en un horario distinto y salvo disposiciones de la empresa para ese tipo de contratación en específico y con previo acuerdo autorizado por la gerencia.
- 3.4. El contrato principalmente debe contener lo siguiente:
 - Información personal del seleccionado como nombre, edad, estado familiar, nacionalidad, documento único de identidad, fecha de expedición y encargado o encargados de su contratación.
 - Posteriormente bajo el nombre de la empresa contiene las estipulaciones necesarias como el sueldo, cargo de la persona, obligaciones del contratado, la duración del contrato, el

lugar donde se prestarán los servicios de la persona, horario, herramientas (si aplica), así como personas que dependen económicamente del colaborador, otras estipulaciones que se crean necesarias ante determinadas situaciones.

- Firmas del contratante y colaborador.

4. Inducción

4.1. Un manual de inducción contiene las pautas y reglas básicas para orientar al colaborador, integrarlo mejor a la estructura organizativa, conocer la misión, visión y valores, así; como sus deberes y derechos que les servirán de guía al personal a futuro.

4.2. Se debe crear un manual virtual de inducción el cual tendrá lo siguiente:

- La bienvenida al empleado, esto debe de proyectarse en el encargado del entrenamiento o quien ofrezca la inducción.
- Historia de la empresa, debe ser lo más breve y concisa posible presentando aspectos de interés a nuevos colaboradores y mostrando el crecimiento de la empresa y el deseo que ellos formen parte de ella.
- Misión y visión con su respectiva interpretación.
- Colocar el organigrama de la empresa.
- Colocar el giro de la empresa y a que se dedica cada área.
- Infraestructura.
- Beneficios y normas de comportamiento.

5. Días de Prueba

5.1. En los días de prueba no deberán excederse de 30 días calendario respetando el artículo 28 del código de trabajo. (Código de Trabajo, República de El Salvador, 1972)

- 5.2. En los días de prueba el colaborador se considerará con el goce de los mismos derechos que colaboradores permanentes en su área de trabajo.
- 5.3. Si al finalizar los días de prueba el colaborador presenta inconvenientes en el puesto o no se logra el desempeño adecuado, se deberá dar por finalizado el contrato con previo acuerdo entre ambas partes.
- 5.4. Si el colaborador decide renunciar, se procederá a la cancelación del contrato sin responsabilidad entre las partes.

B. POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Permisos

- 1.1. Los empleados deben asistir a su trabajo todos los días laborables, de acuerdo con el horario establecido
- 1.2. Para permisos el colaborador debe enviar un correo a su jefe inmediato solicitándolo, luego la unidad de recursos humanos elaborará una acción de personal para el permiso, el cual deberá ser firmado por el colaborador, su jefe inmediato y gerencia.
- 1.3. Se concederá permiso por enfermedad, trámite personal o para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince

días en un mismo año calendario. (Código de Trabajo, República de El Salvador, Art. 29, Numeral 6, Inciso b, 1972)

- 1.4. En caso de paternidad el colaborador tiene permiso con goce de sueldo tres días seguidos o distribuidos en los primeros 15 días de nacimiento de su hijo. (Decreto No. 332, Código de Trabajo, República de El Salvador, 2013)
- 1.5. En caso de maternidad tiene un descanso de 16 semanas de permiso con un goce de sueldo del sesenta y cinco por ciento del salario base pagado anticipadamente.
- 1.6. Según certificado médico trabajadora embarazada con alguna enfermedad relacionado a su estado, tiene derecho a un descanso prenatal hasta la fecha de su parto, sin reducir la duración del posparto.

2. Ausencias

- 2.1. Se considera ausencia la falta del trabajador a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en los días completos sino aún los medios días. (Código de Trabajo, República de El Salvador, Art. 50, numeral 12, 1972), por lo cual se considera una falta con consecuencia de la pérdida total del pago de aguinaldo del año comprendido y terminación del contrato. (Código de Trabajo, República de El Salvador, Art. 202, 1972)
- 2.2. Una ausencia será justificada por enfermedad debidamente certificada, por causas de fuerza mayor comprobada o por hallarse el empleado en disfrute de permiso previamente concedido.

3. Rotación de personal

3.1. Realizar el cálculo de rotación de personal anual por área funcional de la empresa, destacar los puestos de trabajo con mayor tasa porcentual cotejando las razones de retiro.

3.2. Revisar el manual de descripción de puestos para reestructurar funciones y competencias, valorar al puesto según el mercado laboral, el ambiente laboral en el cual convive, prestaciones acordes a sus requerimientos del trabajo, esto aplica para aquellos con mayor tasa porcentual de rotación.

3.3. La tasa porcentual de rotación de personal es de uso exclusivo para el área de Recursos Humanos y Jefaturas.

3.4. El retiro de personal es el movimiento de salida de la organización, el cual podrá ser de dos formas:

a) Por iniciativa del colaborador: cuando el trabajador presenta su renuncia a la organización por motivos personales o por superación personal.

b) Por despido: cuando la organización separa de su puesto al colaborador por alguna razón específica; por ejemplo, bajo rendimiento laboral, disciplina, ausencias injustificadas, reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, incapacidad del trabajador para adaptarse, etc.

3.5. El proceso a seguir al momento de retiro por iniciativa del colaborador consistirá en realizarle una entrevista para conocer el motivo de su salida, si hay alguna solución para que pueda quedarse o si definitivamente se tiene que retirar de la empresa. Si procede el retiro se solicitará una carta de renuncia indicando la fecha exacta de hasta qué día trabajaría.

3.6. Se valida una renuncia voluntaria de colaboradores que hayan laborado menos de dos años en la empresa con un preaviso de quince días de anticipación al jefe inmediato independientemente cual fuere su cargo, y tiene derecho al pago de vacación y aguinaldo total o parcial según sea el caso.

3.7. Se hace efecto el proceso de la renuncia voluntaria con base a las disposiciones de la “Ley reguladora de la prestación económica de la renuncia voluntaria”, para el pago de su indemnización correspondiente.

3.8. De carácter obligatorio el colaborador debe dar un preaviso de su renuncia con treinta días de anticipación para los puestos: directores, gerentes, administradores, jefaturas; y de quince días para todos los demás que integran la empresa. Art2 (Ley reguladora de la prestación económica por la renuncia voluntaria., 2014)

3.9. Los colaboradores permanentes que tengan dos años o más de laborar en la empresa y renuncien a su empleo, recibirán una prestación económica equivalente a quince días del salario básico por cada año de servicio. El salario no debe exceder de dos veces al salario mínimo básico para efecto de su cálculo. Art.8”. (Ley reguladora de la prestación económica por la renuncia voluntaria., 2014)

3.10. Retiro de personal por despido:

a) Colaborador que se despide sin causa justificada y tiene un contratado por tiempo indefinido, se le indemniza el valor de treinta días del salario básico por cada año laborado o parcialmente, lo cual el salario básico tiene un límite de cuatro salarios mínimos legal vigente. De igual manera el pago de vacación y aguinaldo parcial o total. Art.58 código de trabajo.

b) Colaborador que se despido sin justa causa justificada y tiene contrato por tiempo definido, se le indemniza con una cantidad equivalente al salario básico por el tiempo que falta por terminar su plazo. Art.59 código de trabajo.

c) Colaborador que se despide por causa justificada tiene derecho a la retribución del pago de vacación y aguinaldo total o parcial, según sea su caso.

3.11. En caso de vejez, invalidez, común y de sobrevivencia, tendrán derecho al otorgamiento y pago de pensiones. (Ley de sistema de ahorro de pensiones., 2020)

3.12. Protocolo de retiro de personal.

a) El supervisor o jefe de área llenará una hoja e informará a la unidad de recursos humanos, la cual contendrá el motivo de la desvinculación.

b) El colaborador entregará a la unidad de recursos humanos sus uniformes, carnet, y demás herramientas que le fueron asignadas al momento de contratarlo.

4. Evaluación del Desempeño

4.1. Se denominará evaluación de desempeño a los planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación del talento humano. Tiene por objeto:

a) Determinar la eficiencia o rendimiento de los colaboradores en relación con las funciones propias del trabajo exigido para el puesto.

b) Identificar fortalezas y debilidades que permitan aumentar su potencial.

c) Conocer si los objetivos del colaborador se encuentran alineados con los de la organización.

4.2. La evaluación de desempeño será llevada a cabo por la unidad orgánica de recursos humanos.

4.3. Serán evaluadas las competencias de los colaboradores anualmente por medio de “Evaluación 360°”.

5. Prestaciones Adicionales de Ley

5.1. Los colaboradores gozarán de prestaciones adiciones a la ley, las cuales se detallan a continuación:

a) Vacaciones anuales: Prestación equivalente al salario ordinario de un 70% correspondiente a dicho plazo laboral parcial y total, después de un año de servicio continuo retribuidas inmediatamente antes de que el colaborador empiece a gozarlas.

b) Escolaridad: Retribución del 25% en gastos de papelería en librerías seleccionadas con un límite de \$15.00 el valor de la factura, para todo aquel colaborador que tenga hijos estudiando hasta el bachillerato, presentando constancia de estudio. y para que conste del beneficio el empleado deberá solicitar a la librería una factura dirigida a la razón social ASTAS, S.A. DE C.V, y solo se aceptara una factura en el periodo comprendido.

c) Aguinaldo: Prestación equivalente al 100% del salario ordinario que aplica para un plazo laboral parcial y total.

d) Cada fecha de cumpleaños del colaborador en honor a ello se le entrega un certificado de regalo de Siman (Gift card), de un monto de \$25.00 en artículos que considere necesario.

e) Se beneficia al colaborador con un 25% en gastos en medicina por farmacias seleccionadas con un límite en el valor de la factura de \$30.00, este uso aplica 2 veces al año y para que conste del beneficio el empleado deberá solicitar a la farmacia una

factura dirigida a la razón social ASTAS, S.A. de C.V., y solo se aceptará una factura en el periodo comprendido.

f) Las facturas de beneficio de escolaridad y medicina, el empleado las deberá entregar únicamente a la unidad orgánica del Recursos Humanos para luego ser trasladada a la unidad orgánica de contabilidad.

g) Al final de cada año se entregará una canasta básica a cada colaborador de la empresa.

6. Responsabilidad Social

6.1. Brindar oportunidad laboral a jóvenes sin experiencia, con la disponibilidad y deseos de superación profesional.

6.2. Brindar la oportunidad de realizar pasantías laborales de no más de seis meses para jóvenes de Bachillerato o Universitarios, con beneficios de alimentación y gasto de transporte.

6.3. Crear un grupo de colaboradores que formen parte del comité de medio ambiente, para el cuidado de área verde que rodea a la instalación, la elección de ellos será anual, en caso de faltar por cualquier razón alguno de ellos se seleccionara a otro quien lo reemplace.

7. Salariales

7.1. Se considera integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso (Código de Trabajo, República de El Salvador, Art.119, 1972)

7.2. El colaborador devengará el salario de acuerdo con la valuación de puestos de trabajo, la cual se realizará por medio del “método de puntos por factor”, para una equitativa retribución salarial de todos los integrantes de la empresa.

7.3. El salario será pagado quincenalmente por medio de depósito a cuenta bancaria.

7.4. Los techos salariales se actualizarán con base a estudios en el mercado laboral cada dos años, previo realizar un ordenamiento de los puestos tipos, para efecto de una retribución competente; a excepción de que el gobierno estipule nuevas tarifas del salario mínimo se hará cuando entren en vigencia. (Decreto 9. , 2021), (Decreto 10,2021)

7.5. Se proporcionará un incentivo económico del 7% del salario base hasta un límite de \$50.00, por una excelente calificación de la evaluación del desempeño anual.

7.6. Se otorgarán una bonificación al sexto mes del año, reconocimiento general por el esfuerzo desempeñado para todos los colaboradores de la empresa.

8. Clima Organizacional

8.1 Cultura Organizacional

8.1.1. No podrán existir actos de preferencia en la relación laboral entre jefes y colaboradores.

8.1.2. Se debe mantener un ambiente de respeto, evitando hacer comparaciones o comentarios jocosos entre compañeros y jefes, así como platicas de carácter religioso, político, sexual o monetario.

8.1.3. En caso un empleado amerite felicitaciones, estas se harán de carácter personal y demostrando la gratitud por su esfuerzo, si el empleado decide hacer público su logro es libre de hacerlo.

8.1.4. Los colaboradores deben estar al tanto sobre que logros les harían obtener reconocimientos en la empresa

8.2. Ética Profesional

8.2.1. La unidad de Recursos Humanos está encargada de la elaboración de catálogo de valores y principios.

8.2.2. La comunicación es esencial para todo y debe ser sincera, la mentira no será tolerada bajo ninguna circunstancia.

8.2.3. Nunca se deben dar falsas expectativas a los colaboradores.

8.2.4. No se toleran comportamientos negativos como acoso, robos, violencia, discriminación, conducta agresiva, insultos verbales o vocabulario inadecuado.

8.2.5. Las nuevas ideas o estrategias de los colaboradores son bienvenidas y nadie debe adjudicarse a esa idea.

8.3. Seguridad e Higiene Ocupacional

8.3.1. La unidad orgánica de Recursos Humanos será encargada de elaborar un programa de gestión de higiene y seguridad ocupacional, basada en la “Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo”, con una evaluación anual para efectos de mejora.

8.3.2. Conformar un comité de higiene y seguridad ocupacional, integrado por dos personas y un delegado seleccionados por la unidad de Recursos Humanos y con el consentimiento de los colaboradores. (Ley de prevención de riesgos en los lugares de trabajo., 2011)

8.3.3. El artículo 17 de la ley general de prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo inciso dos establece que el comité deberá elaborar su propio reglamento

de funcionamiento a más tardar 60 días después de su conformación. (Ley de prevención de riesgos en los lugares de trabajo., 2011)

8.3.4. En consecuencia, de riesgos profesionales ya sea por muerte o incapacidad permanente total, parcial o temporal ASTAS, S.A. DE C.V, responderá económicamente según lo establecido en el título tercero del Código de trabajo, para asegurar la protección del colaborador según sea su caso.

8.3.5. Se mantendrá una política de escritorio limpio en el que no pueden estar recipientes con comida, celulares, revistas, periódicos ni cualquier objeto que distraiga al colaborador o atente a ensuciar sus herramientas de trabajo, habrá excepciones en que se permita al empleado escuchar música con audífonos si el trabajo es repetitivo y demuestra no bajar su eficiencia sin embargo el celular nunca debe estar sobre el escritorio.

8.3.6. Se debe hacer del conocimiento a los empleados sobre posibles escenarios de emergencia y como superarlos.

8.3.7. Se deben hacer uso de señalización correspondientes en las áreas de trabajo:

- Señal de prohibición: Prohíbe un comportamiento que genera peligro.
- Señal de advertencia: Advierte al colaborador de un área peligrosa.
- Señal de salvamento: Señala las rutas de evacuación, salidas de emergencias, puntos de reunión.
- Señal indicativa: Señales informativas.

8.3.8. Es importante proporcionar debidamente protección a la salud del colaborador en todo momento.

8.3.9. Toda área de trabajo estará ventilada y con espacios ergonómicos.

- 8.3.10. La empresa contara con un espacio limpio y agradable para que los colaboradores tomen sus sagrados alimentos.
- 8.3.11. No se permiten actos de violencia verbal y física que dañen la integridad y salud de los colaboradores.
- 8.3.12. La unidad de Recursos Humanos es la encargada de entregar medicamentos del botiquín, cuando el colaborador lo solicite.
- 8.3.13. Entregar materiales de protocolo de bioseguridad para contrarrestar el contagio COVID 19.

8.4. Atención al Cliente Interno

- 8.4.1. Es obligación del jefe inmediato proporcionar al menos un elogio al mes a los colaboradores.
- 8.4.2. Al momento de presentarle las áreas de oportunidad a los colaboradores se debe hacer de manera personal y discreta, así como con una actitud positiva incentivando al colaborador a mejorar profesionalmente.
- 8.4.3. De manera semestral deben hacerse reuniones entre el colaborador y su jefe inmediato para que este le presente sus fortalezas y áreas de mejora.
- 8.4.4. Si los colaboradores lo permiten se colocarán carteles con su fecha de cumpleaños y una “wish list” (lista de deseos) en la cual el cumpleañosero deberá escribir regalos que le gustaría recibir, queda a discreción quien quiera obsequiar algo.
- 8.4.5. Incorporar a todos los colaboradores que quieran participar en un juego de futbol masculino o femenino cada trimestre del año.

C. POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1. Capacitación

- 1.1. Para el fortalecimiento de competencias, anualmente se realizará un Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
- 1.2. Los programas de capacitación son elaborados por la unidad de Recursos Humanos, anualmente se hará una revisión sobre aspectos de mejora.
- 1.3. Con el ánimo de potenciar las habilidades de los colaboradores se brindarán capacitaciones anuales, para cubrir distintas necesidades laborales.
- 1.4. Se presupuestará anualmente la cantidad de \$1,000.00, para llevar a cabo la capacitación de los colaboradores.

2. Desarrollo Profesional (Planes de Carrera y Sucesión)

- 2.1. Diseñar un plan de carrera que posibilite la realización y desarrollo de los colaboradores.
- 2.2. Todos los colaboradores del área administrativa, independientemente de su nivel jerárquico, pueden hacer carrera dentro de la empresa, para ello deberán llenar anualmente un formato colocando sus aspiraciones a corto y largo plazo.
- 2.3. El colaborador podrá desarrollarse dentro de las rutas de carrera diseñadas dentro de la organización siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto, entre estos obtener buena calificación en la evaluación de desempeño y de ser necesario capacitarse para desempeñar el nuevo puesto de trabajo.
- 2.4. Crear un diagrama de reemplazo que incorpore cada puesto clave, con su respectivo potencial sucesor para asegurar la continuidad de las funciones dentro de la empresa.

2.5. Diseñar un plan de sucesión que garantice la continuidad en el desempeño óptimo de las funciones de puestos clave en la organización, por medio de la preparación adecuada de sucesores.

2.6. Para seleccionar un potencial sucesor se identificará el colaborador que obtenga los resultados obtenidos adecuados al puesto en su última evaluación de desempeño y se evaluará su perfil.

D. GUÍAS DE ACCIÓN A DESARROLLAR CON BASE EN ELEMENTOS ESTRUCTURADOS EN EL DIAGNÓSTICO

Unidad orgánica responsable : Recursos Humanos.

El siguiente plan integral de políticas consiste en lineamientos para la gestión del talento humano.

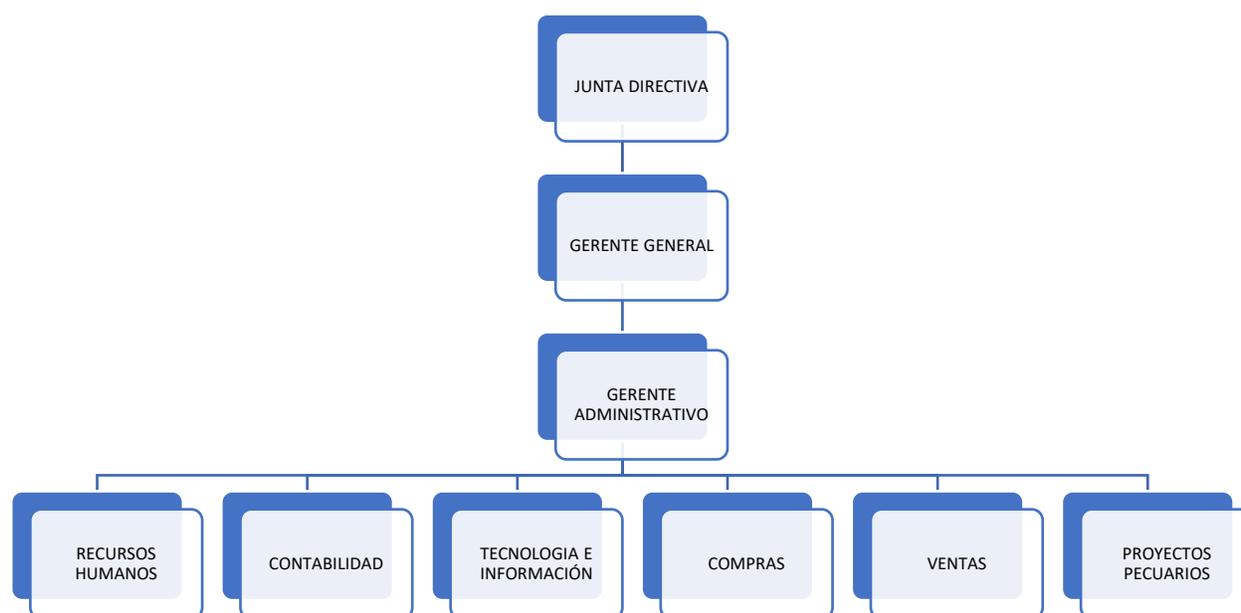
- Establecer directrices en las etapas de vida laboral, para normar la gestión de los colaboradores.
- Integrar personal capacitado mediante disposiciones eficientes que coadyuven a su estabilidad.
- Establecer procesos de control para una eficiente gestión de los colaboradores.
- Realizar anualmente una actualización del plan integral, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Establecer un ambiente propicio para un desarrollo laboral para todos los colaboradores.
- Actualizar datos según la vigencia de ley, para ser una empresa competente en el mercado laboral.

- Aplicar al 100% las políticas establecidas, sin exceptuar alguna por caso de preferencia.
- Será de conocimiento para los colaboradores solamente las políticas de cultura organizacional, retribuciones adicionales a la ley y responsabilidad social.
- Unidad de Recursos Humanos realizara la correspondiente revisión posterior a ello lo pasaran a Gerencia para la correspondiente aprobación.

E. ORGANIGRAMA

A continuación, se presenta una propuesta de organigrama, con base a la información obtenida en el diagnóstico sobre las unidades orgánicas con las que cuenta la empresa:

Ilustración 4: Propuesta de organigrama



Simbología

- ▭ Representa las unidades orgánicas y cargos
- | Representa las relaciones que guardan entre sí los diferentes cargos y unidades orgánicas

Fuente: Elaboración propia

F. TALLER DE SOCIALIZACIÓN

Tabla 3: Taller de socialización.

TALLER DE SOCIALIZACION		
Nombre de la empresa: ASTAS, S.A. DE C.V		
Dirigido al personal: Unidad de Recursos Humanos		
Puesto de trabajo responsable de implementacion: Coordinador de Recursus Humanos.		
Encargados de realizar el taller de socializacion: Estudiantes de la Universidad de El Salvador.		
Contexto de aplicación:		
El siguiente plan de socializacion es para dar a conocer las políticas para la gestion de talento humano a la unidad de Recursos Humanos		
Objetivos	Metas	Estrategias
Exponer al personal de la unidad de Recursos Humanos las políticas propuestas para una eficiente gestion de talento humano.	Realizar el taller de socializacion de políticas en un plazo de un mes, para que todos los integrantes de Recursos Humanos esten en sintonia para llevar acabo el plan integral.	Motivar al personal que esta en el taller, y concientizar que su participacion de un cambio productivo en la empresa.
Específicos		
*Exponer las políticas de las siguientes areas: * Integracion e inclusion. * Gestion de talento humano. * Políticas salariales. * Clima organizacional. * Desarrollo profesional.	*Realizar dos secciones en la semana (lunes y miercoles) de hora y media para impartir el taller. *Retroalimentar el conocimiento una hora los dias viernes, para solventar dudas	*Otrogar un diploma de participacion a nombre de estudiantes de la Universidad de El Salvador. * Dar un refrigerio cada viernes de retroalimentacion.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Cronograma de actividades en el taller de socialización.

Encargados de realizar el taller de socialización: Estudiantes de la Universidad de El Salvador.					
Cronograma de actividades					
		Lunes	Miercoles	Viernes	Total
Semana 1	Integración de personal	1 hora y media	1 hora y media	1 hora	4 horas
Semana 2	Gestión de talento humano	1 hora y media	1 hora y media	1 hora	4 horas
Semana 3	Gestión de talento humano	1 hora y media	1 hora y media	1 hora	4 horas
	Políticas salariales Clima organizacional				
Semana 4	Desarrollo profesional	1 hora y media	1 hora y media	1 hora	4 horas
Recursos a utilizar		Cantidad			
Computadora		3			
Libreta		3			
Lapicero		3			
Refrigerio		3			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Recursos a utilizar en el taller de socialización.

Recursos a utilizar	Cantidad
Computadora	3
Libreta	3
Lapicero	3
Refrigerio	3
Plan integral de políticas para la gestión del talento humano	4

Fuente: Elaboración propia.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 6: Plan de implementación.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		
Objetivo: Realizar una integración adecuada y eficaz de las políticas para la gestión del talento humano y así contribuir a un desarrollo óptimo de la empresa.		
A. Personas encargadas de implementar el plan integral para la gestión del talento humano. Luego de la elaboración del plan se enviará a la unidad de Recursos Humanos y ellos serán los responsables de implementar dicho plan.		
B. Costos totales de implementación. Los costos totales a incurrir serán de un aproximado de \$11,462.05 dólares americanos incluyendo las nuevas prestaciones e incentivos hacia los empleados como el material didáctico para la presentación de las políticas, el dar a conocerlas y completar la implementación, dichos costos pueden variar, dado que se ha colocado el costo alto para dejar un margen de seguridad monetaria.		
C. Materiales a utilizar:		
Concepto	Cantidad	
Computadora	3	
Impresiones de plan integral	4	
Rótulos informativos	4	
Anillados de plan integral (coordinador de RR. HH y Gerencia)	2	
Libreta	3	
Lapiceros	3	
Total	19	
D. Recursos Humanos		
Concepto	Cantidad	Responsables
	1	Coordinador de Recursos humanos.
	1	Asistente de Recursos Humanos
Colaboradores	1	Asistente de planilla y nómina.

Fuente: Elaboración propia.

H. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Tabla 7: Presupuesto para la implementación

Estimación financiera				
Propuesta	Cantidad	C.U	C.T	Costo Anual
Incentivo económico del 7% del salario base hasta un límite de \$50.00, por una excelente calificación de la evaluación del desempeño anual, con una estimación de salario promedio \$365.00, y un estimado de 50 colaboradores	50	\$ 25.55	\$ 1,277.50	\$ 1,277.50
Cada fecha de cumpleaños del colaborador en honor a ello se le entrega un certificado de regalo de Siman (Gift card), de un monto de \$25.00 en artículos que considere necesario	165	\$ 25.00	\$ 4,125.00	\$ 4,125.00
Se beneficia al colaborador con un 25% en gastos en medicina por farmacias seleccionadas con un límite en el valor de la factura de \$30.00 uso semestral	165	\$ 7.50	\$ 1,237.50	\$ 2,475.00
Capacitación anual para los colaboradores (valor anual)	165	\$ 6.06	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Entrega de canasta básica, valor estimado \$15.00	165	\$ 15.00	\$ 2,475.00	\$ 2,475.00
Impresión de señalización de higiene y seguridad ocupacional	15	\$ 0.15	\$ 2.25	\$ 2.25
Libretas de apuntes	3	\$ 0.50	\$ 1.50	\$ 1.50
Impresión de plan integral	4	\$ 0.10	\$ 0.40	\$ 0.40
Rotulos informativos para los colaboradores respecto a las políticas	4	\$ 0.10	\$ 0.40	\$ 0.40
Anillado de plan integral	2	\$ 2.50	\$ 5.00	\$ 5.00
Imprevistos				\$ 100.00
Presupuesto anual				\$ 11,462.05

Fuente: Elaboración propia.

I. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 8: Cronograma de implementación

N°	Limite temporal año 2022 Actividades	Tiempo (Días)	Enero				Febrero				Marzo				Responsable
			Semanas				Semanas				Semanas				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fase 1: Apoyo de la alta dirección															
1	Enviar el plan a la jefatura de recursos humanos	1	■												Equipo de trabajo
2	Superar posibles detalles a corregir en el plan	2	■												Asistente de Recursos Humanos
3	Aprobación del plan por parte de la jefatura de recursos humanos	2	■												Jefe/a de recursos humanos
4	Presentar el plan a la gerencia	1		■											Jefe/a de recursos humanos
5	Aprobación del plan por parte de la gerencia	2		■											Gerente general
Fase 2: Capacitación de comité															
6	Designar un comité de colaboradores de Recursos Humanos para implementar las políticas	1		■											Jefe/a de recursos humanos
7	Capacitar a los colaboradores que implementará las políticas	12			■	■	■	■							Jefe/a de recursos humanos
Fase 3: Puesta en marcha del plan integral															
8	Hacer el comunicado a los colaboradores de la empresa sobre las nuevas políticas	3						■							Comité designado
9	Puesta en marcha del plan	1						■							Comité designado
10	Dar seguimiento del cumplimiento de políticas	10							■	■	■				Comité designado
11	Aplicar encuesta de satisfacción de los colaboradores	1										■			Comité designado
12	Evaluación de resultados	1												■	Gerente general y jefe/a de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA

Trabajos de Grado:

Peñuela, Leydi. 2017. El incentivo salarial como factor importante en la motivación del asesor comercial en las microfinanzas. Universidad Militar Nueva Granada

Sánchez, Mayra. 2012. El estrés laboral y el desempeño de los trabajadores en la empresa Sualupell Curtiduría Suárez S.A. en la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato

Zubillaga, Nieves. 2010. Planes de carrera: ¿mito o realidad? Universidad de Carabobo

Trujillo, Sandra. 2009. Medición de clima organizacional en COOMEVA EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento. Universidad de San Buenaventura.

Libros:

Alles, Martha Alicia. 2005. Desempeño por competencia: Evaluación de 360° (1a edición).

Granica

Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos (8a edición). Mc Graw-Hill

Interamericana

Leyes:

Código de Trabajo, República de El Salvador. D.L. N° 15. 23 de julio de 1972. D.O. N° 142.

Tomo N° 236. 31 de julio de 1972.

D.L. N° 332 de 2013. [Ministerio de Trabajo y Previsión Social] Reforma al Código de Trabajo.

D.O. N° 71. Tomo N° 399. 19 de abril de 2013.

D.L. N° 9 de 2021. [Ministerio de Trabajo y Previsión Social] Tarifas de Salario Mínimo para las

Personas Trabajadoras del Sector Agropecuario, Pesca, Recolección de Caña de Azúcar,

Recolección de Cosecha de Café y otras Actividades Agrícolas, así como para las Personas

Trabajadoras a Domicilio que laboren en estos rubros. 7 de julio de 2021. D.O. N° 129. Tomo N°

432. 7 de julio de 2021.

D.L. N° 10 de 2021. [Ministerio de Trabajo y Previsión Social] Tarifas de Salarios Mínimos para

las Personas que Trabajan en los Rubros del Comercio, Servicios, Industria, Maquila Textil y

Confección, Ingenios Azucareros, Beneficios de Café y otras Actividades de Agroindustria, así

como para las Personas Trabajadoras a Domicilio que laboren en estos rubros. 7 de julio de 2021.

D.O. N° 129. Tomo N° 432. 7 de julio de 2021.

Constitución, República de El Salvador. D.L. N° 38. 15 de diciembre de 1993. D.O. N° 234.

Tomo N° 281. 16 de diciembre de 1983.

Ley Reguladora de la Prestación Económica por Renuncia Voluntaria. D.L. N° 592. 16 de enero

de 2014. D.O. N° 12. Tomo N° 402. 21 de enero de 2014.

Ley de Formación Profesional. D.L. N° 554. 2 de junio de 1993. D.O. N° 143. Tomo N° 320. 29 de julio de 1993.

Ley Especial de Inclusión de las Personas con Discapacidad. D.L. N° 420. 4 de octubre de 2007.

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. D.L. N° 892. 21 de enero de 2011 D.O. N° 201. Tomo N° 398. 27 de octubre de 2011.

Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones D.L. N° 770. 24 de noviembre de 2020. D.O. N° 234. Tomo N° 770. 23

ANEXO 5: Formato de entrevista.



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



ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ENTREVISTA.

DIRIGIDO A: DIEGO ESCALANTE,

GENERALISTA DE PLANILLA

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas.

Con motivo de la elaboración del trabajo de grado: “PLAN INTEGRAL DE POLITICAS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ASTAS, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”, se necesita de su colaboración contestando la siguiente entrevista de manera sincera y veraz, la información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de la elaboración de la presente investigación, de antemano gracias por su colaboración.

Objetivo: Conocer la situación actual mediante un especialista en el área de la gestión del talento humano que es llevado a cabo en ASTAS S.A DE C.V, con el fin de proponer aspectos de mejora.

Indicación: Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su conocimiento.

- 1- Cuando surge una plaza vacante ¿es tomado en cuenta al personal interno, externo o ambos para el proceso de selección?
- 2- ¿Qué medios de reclutamiento utilizan en la empresa?
- 3- ¿Se cuenta con el proceso escrito de selección?
- 4- ¿Cuáles son los criterios que considera más importantes para seleccionar al personal nuevo?
- 5- Mencione el proceso de selección que utiliza la empresa.
- 6- Mencione el proceso de contratación.
- 7- ¿Se contrata en la empresa personal con discapacidad?
- 8- ¿Se contratan a jóvenes sin experiencia laboral?
- 9- ¿La empresa dispone de un manual de inducción?
- 10- ¿Explique el proceso de inducción que se lleva a cabo dentro de la empresa?
- 11- ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación de desempeño?
- 12- ¿Qué método de evaluación de desempeño utilizan?
- 13- ¿Poseen un programa de capacitación y si es así cada cuanto tiempo se es implementado?
- 14- ¿Tienen un programa de higiene y seguridad ocupacional?
- 15- Para solidificar aspectos actitudinales requeridos por la empresa, ¿poseen algún catálogo de valores, código de ética, y cuáles aspectos de conducta son considerados más importantes?
- 16- ¿Disponen de un plan de carrera y en qué consiste?
- 17- ¿Disponen de un plan de sucesión y si es así en qué consiste?
- 18- ¿Cuál es el proceso a seguir cuando un empleado solicita un permiso, y qué criterios se toman en cuenta para determinar si es con goce de sueldo o no?

19- ¿Cuentan con políticas salariales?

20- ¿El sueldo de los colaboradores es pagado quincenal o mensual y por qué medio se realiza?

21- ¿Qué beneficios adicionales a la ley ofrecen a los colaboradores?

22- ¿Qué sanciones disciplinarias puede haber al incumplir alguna norma de la empresa?

23- ¿Cuál es la tasa (o porcentaje) de rotación de personal anualmente?

24- ¿Podría mencionar algunas causas del retiro del personal?

25- ¿Cuál es el proceso que se sigue al momento de retiro de personal?

26- ¿Cuál es el protocolo a seguir a la hora de despedir a los integrantes de la empresa?

Formulario de

Google:<https://docs.google.com/forms/d/19rKdd8FNa9zK0AhG6ajdMJnMT1LYKFPppt9cn-JaRc/edit#responses>

ANEXO 6 : Interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista.

Objetivo: Conocer la situación actual de la gestión del talento humano que es llevado a cabo en ASTAS S.A DE C.V con el fin de proponer aspectos de mejora.

1.

Indicador:	Desarrollo profesional, capacitación, retención de personal.
Objetivo:	Compilar información sobre el personal que se es tomado en cuenta para el proceso de selección.
Pregunta:	Cuando surge una plaza vacante ¿es tomado en cuenta al personal interno, externo o ambos para el proceso de selección?

Interpretación:

La organización hace uso tanto del reclutamiento interno como externo, lo cual es sumamente importante ya que al considerar a los empleados con los que ya cuenta la empresa para otra plaza les brinda sentido de satisfacción porque cuentan con oportunidades para crecer profesionalmente y crear una carrera interna, así como sentir la seguridad que la empresa les ofrece un trabajo estable el cual les permita llevar el sustento a sus hogares.

2.

Indicador:	Integración e inclusión de personal, agilidad en los procesos coordinación de las actividades
Objetivo:	Recopilar información acerca de procesos internos en la organización con respecto al reclutamiento
Pregunta:	¿Qué medios de reclutamiento utilizan en la empresa?

Interpretación:

Se utilizan distintos medios de reclutamiento, lo cual permite encontrar de manera más rápida y efectiva a los candidatos ideales para las diferentes plazas, ya que las redes sociales se han convertido en una excelente herramienta para encontrar ofertas de empleo, y también es importante mantener las herramientas tradicionales.

3.

Indicador:	Integración e inclusión de personal.
Objetivo:	Identificar si se cuentan con procesos de selección predefinidos.
Pregunta:	¿Se cuenta con el proceso escrito de selección?

Interpretación:

La empresa cuenta con el proceso escrito de selección lo cual garantiza que se realiza de manera transparente y organizada, para que todos los aspirantes tengan igualdad de oportunidades en dicho proceso al momento de aplicar a una plaza de trabajo, y permite seleccionar de una manera más fácil al personal idóneo.

4.

Indicador:	Integración e inclusión de personal, agilidad en los procesos.
Objetivo:	Identificar los criterios importantes en la selección de personal.
Pregunta:	¿Cuáles son los criterios que considera más importantes para seleccionar al personal nuevo?

Interpretación:

Claramente la experiencia en el área a laboral es uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta al momento de seleccionar un nuevo integrante para la organización pues de ella depende en gran parte el nivel de conocimientos y habilidad que posee una persona y permite que pueda desempeñar de una forma más acertada sus funciones laborales, las referencias personales es otro punto importante para conocer más de la persona que se pretende contratar.

5.

Indicador:	Integración e inclusión de personal, agilidad en los procesos, coordinación de las actividades
Objetivo:	Detallar los instrumentos utilizados para optimizar el proceso
Pregunta:	Mencione el proceso de selección de personal

Interpretación:

El proceso de selección es simple, sin embargo, es conveniente detallar la cantidad de entrevistas que se realizan, el cargo que debe ocupar el entrevistador, además de otros procesos o pruebas que se requiera, y diferenciar el proceso que debe realizarse según el área a la aplica el aspirante, para que se pueda conocer claramente qué se debe hacer, cómo, cuándo y dónde.

6.

Indicador:	Integración e inclusión de personal, agilidad en los procesos coordinación de las actividades
Objetivo:	Recopilar información sobre el proceso de contratación para adecuar la propuesta de políticas a ello.
Pregunta:	Mencione el proceso de contratación

Interpretación:

Contratar al personal adecuado o idóneo para una plaza es sumamente fundamental, ya que cada colaborador forma parte del capital más valioso con el que cuenta la organización. En el proceso de contratación debe incluirse un contrato escrito de trabajo en el cual deben estipularse ciertos datos contemplados en el art. 23 del Código de Trabajo de la República de El Salvador.

7.

Indicador:	Integración e inclusión de personal, Responsabilidad social
Objetivo:	Diagnosticar la capacidad de la empresa para permitir trabajar a personas con discapacidad.
Pregunta:	¿Se contrata en la empresa personal con discapacidad?

Interpretación:

Incluir a personas con discapacidad demuestra el compromiso de la empresa con la sociedad al no discriminar, además fomenta valores de respeto e igualdad entre sus colaboradores, lo cual mejora el trabajo en equipo y mejora el clima laboral.

8.

Indicador:	Integración e inclusión de personal, Responsabilidad social
Objetivo:	Diagnosticar si en la empresa está dispuesto a ofrecer oportunidad a jóvenes que inician su vida laboral.
Pregunta:	¿Se contratan a jóvenes sin experiencia laboral?

Interpretación:

En la empresa se brindan oportunidades laborales a personal sin experiencia lo cual proporciona beneficios a la empresa, ya que los jóvenes muestran mayor entusiasmo y disponibilidad para enfrentarse a nuevos retos, una persona sin experiencia tiene mayor apertura a adquirir nuevos conocimientos y a seguir protocolos, además se mejora la retención de talento.

9.

Indicador:	Integración e inclusión de personal.
Objetivo:	Conocer si se tiene una reglamentación interna con referente a la inducción de personal.
Pregunta:	¿La empresa dispone de un manual de inducción?

Interpretación:

La empresa no cuenta con un manual de inducción, el cual es importante para la adecuada integración del nuevo personal. La ausencia de este puede causar ciertos problemas para el empleado, y como consecuencia para la organización, tales como falta de productividad al no saber cómo desempeñar adecuadamente sus funciones, y aumento en la tasa de rotación.

10.

Indicador:	Integración e inclusión de personal.
Objetivo:	Identificar factores clave en el proceso de inducción de personal
Pregunta:	¿Explique el proceso de inducción que se lleva a cabo dentro de la empresa?

Interpretación:

En la organización no se cuenta con un proceso de inducción establecido. Es fundamental estandarizar este tipo de procesos ya que mejora la reputación de la compañía y atrae mejores talentos, en él se establece elementos básicos como la historia, misión, visión, objetivos de la empresa, políticas, etc. Permite que los colaboradores se integren de mejor manera a la organización y desempeñen sus funciones de manera acertada.

11.

Indicador:	Retención de personal, rotación de personal, productividad, evaluación de desempeño.
Objetivo:	Obtener resultados sobre el control interno que se tiene en la empresa de acuerdo a la función de los colaboradores.
Pregunta:	¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación de desempeño?

Interpretación:

Nunca se ha realizado la evaluación de desempeño en la empresa, esto puede deberse a la falta de coordinación en este tipo de procesos. La ausencia de un manual de desempeño implica un nivel bajo de supervisión hacia los empleados, lo que impide a largo plazo mejorar la productividad y motivación en los empleados.

12.

Indicador:	Retención de personal, rotación de personal, productividad, evaluación de desempeño.
Objetivo:	Identificar el método de evaluación que utilizan para diagnosticar el rendimiento laboral.
Pregunta:	¿Qué método de evaluación de desempeño utilizan?

Interpretación:

Actualmente la empresa no utiliza ningún método de evaluación de desempeño, sin embargo, se cuenta con una amplia variedad de métodos entre los cuales podría elegir el que más se adapte al tipo de funciones que realice el colaborador, entre los cuales se pueden mencionar los métodos basados en características, basados en el comportamiento y por competencia.

13.

Indicador:	Capacitación, desarrollo de personal
Objetivo:	Conocer si tienen un programa formal que garantice la capacitación del personal nuevo y existente de la empresa.
Pregunta:	¿Poseen un programa de capacitación y si es así cada cuanto tiempo se es implementado?

Interpretación:

La empresa no cuenta con un programa de capacitación, lo que genera un déficit en la competitividad y desarrollo de conocimientos de los empleados, ya que es de gran importancia actualizarse constantemente para adaptarse a los cambios del mundo laboral, lo que permite brindar un mayor servicio a los clientes y mejorar la productividad, además de aumentar el nivel de satisfacción y confianza de los colaboradores.

14.

Indicador:	Seguridad del personal, satisfacción del personal.
Objetivo:	Conocer si aplican el reglamento de la ley para una aplicación formal de un programa que garantice la seguridad e higiene ocupacional
Pregunta:	¿Tienen un programa de higiene y seguridad ocupacional?

Interpretación:

Un programa de higiene y seguridad ocupacional garantiza la protección y cuidado de los colaboradores, sin embargo, la empresa aún no tiene un programa establecido. Es fundamental tomarlo en cuenta para crear políticas que velen por el bienestar de los empleados y mejoren su calidad de vida, esto se logra por medio de la evaluación de riesgos, detección de fallas, solución de problemas y protocolos a seguir ante circunstancias que pongan en riesgo el bienestar de los colaboradores.

15.

Indicador:	Clima laboral, ética profesional
Objetivo:	Conocer si poseen una reglamentación de comportamiento, y valores que se deben practicar dentro de la empresa.
Pregunta:	Para solidificar aspectos actitudinales requeridos por la empresa, ¿poseen algún catálogo de valores, código de ética, y cuáles aspectos de conducta son considerados más importantes?

Interpretación:

La organización carece de un documento que establezca una guía con valores a seguir, conducta o ética. Se recomienda establecer una base con valores sólidos de confianza, lealtad, ética al desempeñar las funciones laborales, trato con clientes, proveedores, compañeros de trabajo, etc., una guía para regular aspectos sobre la conducta que permitan reducir los conflictos y construir un clima laboral estable y próspero.

16.

Indicador:	Desarrollo profesional, capacitación, directrices establecidas
Objetivo:	Identificar aspectos esenciales en cuanto al desarrollo de los empleados
Pregunta:	¿Disponen de un plan de carrera y en qué consiste?

Interpretación:

La empresa no cuenta con un plan de carrera, este sería de mucha utilidad para atraer y retener talento en la organización, pues brinda oportunidades de crecimiento para los colaboradores, desarrolla sus habilidades y potencial, implica guiarlos, prepararlos y entrenarlos para tomar posiciones laborales con mayores responsabilidades, de modo que brinda beneficios a la empresa, tales como mejora en la productividad, estabilidad y mayor compromiso de los colaboradores.

17.

Indicador:	Desarrollo profesional, capacitación, directrices establecidas
Objetivo:	Conocer el nivel de oportunidades que la empresa le brinda al empleado
Pregunta:	¿Disponen de un plan de sucesión y si es así en qué consiste?

Interpretación:

Al no contar con planes de sucesión la empresa está perdiendo una valiosa oportunidad, ya que son una excelente estrategia de motivación, pues estos permiten retener el talento al desarrollar las habilidades y el potencial de algunos colaboradores para que ocupen un puesto en una determinada posición en el futuro. Son de beneficio tanto para la organización al generar anticipadamente reemplazos para puestos clave, tanto como para los colaboradores al generarles motivación y compromiso.

18.

Indicador:	Directrices establecidas, nivel de retribución al personal
Objetivo:	Conocer el accionar de la empresa cuando un empleado se ausenta
Pregunta:	¿Cuál es el proceso a seguir cuando un empleado solicita un permiso, y qué criterios se toman en cuenta para determinar si es con goce de sueldo o no?

Interpretación:

Los permisos se conceden con o sin goce de sueldo de acuerdo con la justificación del motivo, es notable que se procede conforme a la ley, tal como lo establece el art, 29, numeral 6 del Código de Trabajo de El Salvador.

19.

Indicador:	Directrices establecidas, motivación, retención de personal, satisfacción del personal, veracidad en los datos, nivel de retribución al personal
Objetivo:	Conocer aspectos reglamentarios en la retribución a los empleados de la empresa
Pregunta:	¿Cuentan con políticas salariales?

Interpretación:

En la organización no se cuenta con políticas salariales establecidas, lo cual demuestra un déficit en cuanto al salario que debería otorgársele a cada colaborador en base a las funciones que desempeña.

20.

Indicador:	Directrices establecidas.
Objetivo:	Interpretar la periodicidad del sueldo para proponer aspectos que motiven más al personal
Pregunta:	¿El sueldo de los colaboradores es pagado quincenal o mensual y por qué medio se realiza?

Interpretación:

El hecho de que el salario sea quincenal les amplia a los colaboradores la posibilidad de distribuir mejor su salario y que se haga con depósito a banco agiliza la rapidez del pago, evitando cualquier inconveniente que se pueda dar en caso de pérdida de un cheque o robo del dinero si el pago se hiciera en efectivo.

21.

Indicador:	Satisfacción del personal, seguridad del personal, retención de personal, motivación
Objetivo:	Realizar un listado de los beneficios extralegales que ofrece ASTAS a los empleados.
Pregunta:	¿Qué beneficios adicionales a la ley ofrecen a los empleados?

Interpretación:

Las bonificaciones que se les dan a los empleados son de suma importancia para motivarlos e incentivarlos a realizar sus labores esforzándose en ello, el que se tenga en cuenta el descanso de los colaboradores también es importante y es en definitiva una fuente de motivación para ellos.

22.

Indicador:	Directrices establecidas, disciplina
Objetivo:	Conocer el nivel de tolerancia de la empresa con respecto a incumplir alguna norma de la empresa.
Pregunta:	¿Qué sanciones disciplinarias puede haber al incumplir alguna norma de la empresa?

Interpretación:

Es importante realizar una corrección disciplinaria si el colaborador realiza una acción que no es adecuada, es importante concientizar al colaborador sobre lo que ha hecho y para evitar que vuelva a ocurrir se requiere un compromiso por parte de este a no realizarlo de nuevo.

23.

Indicador:	Rotación de personal
Objetivo:	Recopilar información cuantitativa sobre la rotación de personal que se da cada año.
Pregunta:	¿Cuál es la tasa (o porcentaje) de rotación de personal anualmente?

Interpretación:

La empresa presenta una rotación de personal alta, lo que puede dificultar la eficiencia de la empresa dado que la proporción que se presenta en cuanto a dicha tasa no es la adecuada y puede estar ocasionada por desvinculación de colaboradores en la empresa por insatisfacción o superación personal.

24.

Indicador:	Rotación del personal.
Objetivo:	Recopilar datos sobre las causas de retiro del personal para conocer causas originadas por el empleado o la empresa.
Pregunta:	¿Podría mencionar algunas causas del retiro del personal?

Interpretación:

Si el rendimiento de la persona no es acorde a lo que la empresa demanda el empleado no se considera capacitado para el puesto de trabajo, de igual manera si el colaborador no se adapta a las normas se considera que el colaborador no es capaz de realizar sus funciones.

25.

Indicador:	Rotación de personal, Ética profesional, Satisfacción del personal
Objetivo:	Indagar sobre procesos internos al final de la relación laboral de los colaboradores y la empresa.
Pregunta:	¿Cuál es el proceso que se sigue al momento de retiro de personal?

Interpretación:

Es importante saber porque se hará un retiro de personal dado que puede ayudar a mejorar posibles faltas de oportunidad dentro de la organización, se concientiza al trabajador respecto a la decisión que se está tomando y se procede a formalizar un retiro de personal

26.

Indicador:	Directrices establecidas
Objetivo:	Identificar el protocolo de la empresa con respecto al retiro del personal de las instalaciones
Pregunta:	¿Cuál es el protocolo a seguir a la hora de despedir a los integrantes de la empresa?

Interpretación:

Se procede a realizar una serie de acciones dentro de la empresa para desvincular a la persona del cargo, lo cual puede ser un proceso no adecuado si no se realiza de una manera privada y evitando falsas estipulaciones por parte de los demás colaboradores.

ANEXO 7: Formato de cuestionario.



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



ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

CUESTIONARIO.

DIRIGIDO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Reciba un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas.

Con motivo de la elaboración del trabajo de grado: “PLAN INTEGRAL DE POLITICAS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ASTAS, S.A. DE C.V. Y, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”, se necesita de su colaboración contestando el siguiente cuestionario de manera sincera y veraz, la información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de la elaboración de la presente investigación, de antemano gracias por su colaboración.

Objetivo: Obtener información a través del personal administrativo que labora en la empresa, para identificar la posible ausencia de políticas en la gestión del talento humano.

Indicación: Conteste las preguntas que a continuación se le presentan seleccionando la respuesta que usted considere conveniente.

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Edad:

- a) 18-30
- b) 31-43
- c) 44-56
- d) ≥ 57

1- ¿De cuánto tiempo fue la duración de su periodo de prueba?

- a) Un mes
- b) Dos meses
- c) Mayor o igual a tres meses

2- ¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa?

- a) Menos de un año.
- b) De uno a tres años.
- c) Más de tres años.

3- ¿Tiene conocimientos sobre los aspectos generales de la empresa como: ¿Objetivos, misión, visión, valores?

- a) Si
- b) No

4- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

- a) Necesita mejorar
- b) Aceptable
- c) Excelente

5- ¿Cómo considera la coordinación entre las áreas de la empresa?

- a) Malo
- b) Aceptable
- c) Excelente

6- ¿Considera que es fácil entender cómo llevar a cabo procesos nuevos de la empresa?

- a) Si
- b) No

7- ¿Considera usted que puede desempeñar su rol diario en la empresa de la mejor manera todos los días sin que la fatiga afecte su rendimiento?

- a) Si
- b) No

8- ¿En qué rango percibe que sus compañeros de trabajo practican los valores organizacionales?

- a) 10% - 35%
- b) 36% - 60%
- c) 61% - 100%

9- ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento?

- a) Si
- b) No

10 - ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?

- a) Semanal
- b) Mensual
- c) Anual
- d) Ninguna de las anteriores.

11- ¿Considera que las capacitaciones que recibe son efectivas?

- a) Si
- b) No

12- ¿Qué tipo de beneficios considera que son más importantes para usted?

- a) Reconocimiento
- b) Escolaridad
- c) Bonificación
- d) Prestación a la vacación
- e) Prestación en el aguinaldo.
- f) Incentivos por producción.
- g) Incentivos salariales.

13. ¿Durante el tiempo que ha estado laborando en la empresa, ha tenido un incremento salarial?

- a) Si
- b) No

14. ¿La empresa le proporciona uniformes?

- a) Si
- b) No

15 ¿La empresa le proporciona elementos de bioseguridad para contrarrestar el contagio covid19, como lo son mascarillas, alcohol gel etc.?

a) Si

b) No

Formulario de Google:

https://docs.google.com/forms/d/1mIY9pJqLKRrdemV6A3yOHemDxNRJrglIoBsS_kCxp/edit

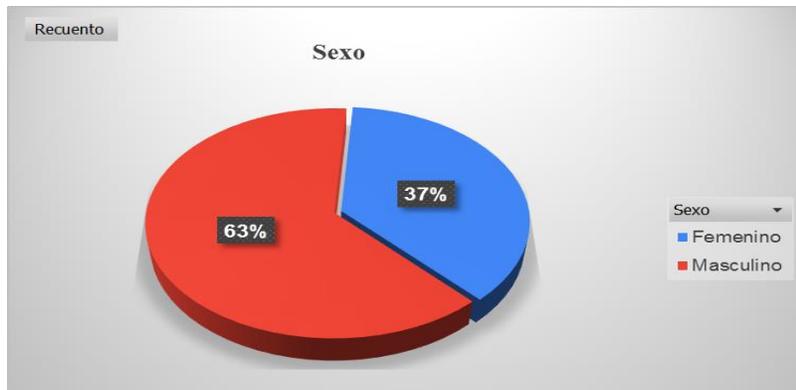
ANEXO 8 : Interpretación de resultados obtenidos en el cuestionario.

Objetivo: Obtener información a través del personal administrativo que labora en la empresa, para identificar la posible ausencia de políticas en la gestión del talento humano.

DATOS GENERALES

Indicador:	Veracidad en los datos
Objetivo:	Identificar la cantidad de personas laborando tanto del género masculino como del femenino en la empresa para conocer la opinión de ellos respecto a la gestión de talento humano.
Pregunta:	Sexo
Respuestas	Femenino Masculino

SEXO	Recuento
Femenino	37%
Masculino	63%
Total general	100%

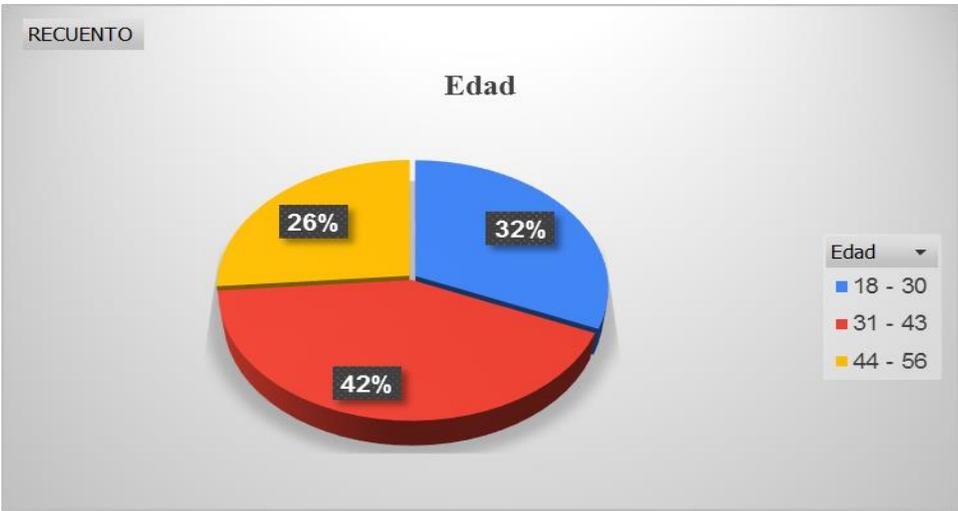


Interpretación:

A través los resultados obtenidos se ha identificado que hay una mayoría de personal de género masculino en la empresa, no obstante, también se puede identificar que hay mujeres laborando dicha empresa lo que confirma la apertura que se tiene con ambos géneros. Diversos motivos pudieron ser el causante que en este momento se cuente con más personas de un género laborando, como la rotación de personal, sin embargo, para fines de esta investigación se tomaran ambos géneros de manera igualitaria con el término de “colaboradores”.

Indicador:	Veracidad en los datos
Objetivo:	Recopilar las edades con el fin de saber si hay oportunidades laborales para personas jóvenes.
Pregunta:	Edad a) 18-30 b) 31-43 c) 44-56 d) > = 57

EDAD	RECuento
18 - 30	32%
31 - 43	42%
44 - 56	26%
Total general	100%



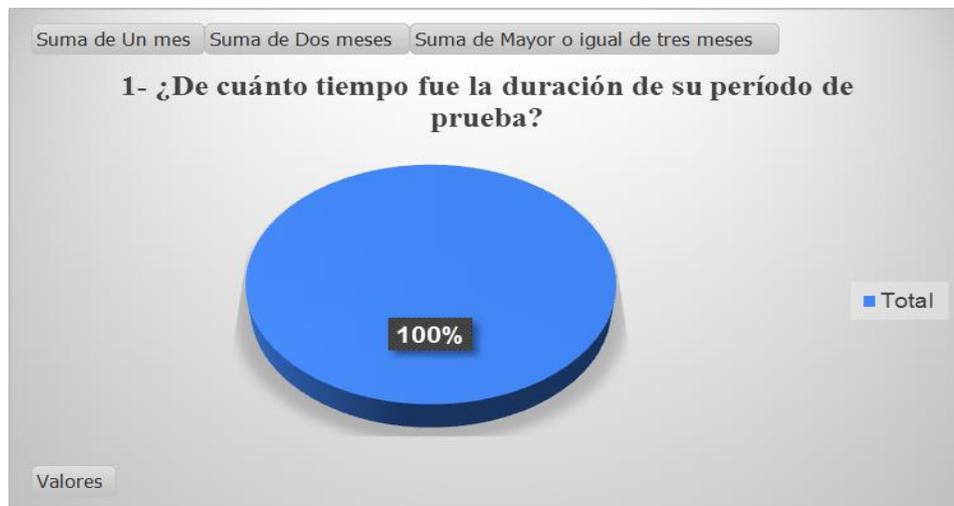
Interpretación:

Se ha identificado que hay una apertura significativa con respecto a las personas jóvenes, siendo la presencia de estos, grande en proporción a las personas que actualmente se encuentran laborando en la empresa lo que muestra dicha apertura por contratar nuevos talentos, la acción mencionada se considera una oportunidad que da la empresa a los jóvenes si cuentan con los requisitos que se espera de ellos una vez sean contratados.

1.

Indicador:	Integración e inclusión de personal.
Objetivo:	Identificar el plazo que la empresa otorga al empleado para comprobar si es apto para el cargo
Pregunta:	¿De cuánto tiempo fue la duración de su período de prueba?
Respuestas	d) Un mes e) Dos meses f) Mayor o igual a tres meses

Suma de Un mes **Suma de Dos mese** **Suma de Mayor o igual de tres meses**
100,00% 0% 0%



Interpretación:

El periodo de prueba se les aplico equitativamente a todo el personal, no superando el mes por lo que la empresa ha respetado a pie de letra lo que estipula el artículo 28 del código de trabajo, con dicha acción de confirma la formalidad de la empresa y el interés de adquirir personal a largo plazo que contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales, así como el crecimiento y desarrollo de esta a corto y largo plazo.

2.

Indicador:	Productividad, retención de personal.
Objetivo:	Identificar la estabilidad laboral de los colaboradores.
Pregunta:	¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa?
Respuestas	a) Menos de 1 año b) De 1 a 3 años c) Más de 3 años

2- ¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa? ▾	Recuento
De uno a tres años.	32%
Más de tres años.	47%
Menos de un año.	21%
Total general	100%



Interpretación:

Los resultados han demostrado que la mayoría de colaboradores ha trabajado en un periodo considerable en la empresa lo que demuestra un interés en pertenecer a esta, y la capacidad de retención de personal que se ha tenido, sin embargo, también se identifican personas que han comenzado a trabajar este año por lo que se ve que el espacio para aceptar nuevo personal se mantiene siempre y cuando estos cumplan con los requisitos del puesto.

3.

Indicador:	Veracidad en los datos, clima laboral
Objetivo:	Analizar la correlación entre lo que quiere la empresa lograr y el conocimiento de los colaboradores sobre ello.
Pregunta:	¿Tiene conocimientos sobre los aspectos generales de la empresa como: ¿Objetivos, misión, visión, valores?
Respuestas	a) Sí b) No

3- ¿Tiene conocimientos sobre los aspectos generales de la empresa como: Objetivos, misión, visión,		Recuento
No		58%
Sí		42%
Total general		100%



Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de personas no conoce aspectos primordiales de la empresa lo que puede dificultar obtener una visión conjunta sobre lo que la empresa quiere o espera de los resultados que se están obteniendo, la eficiencia puede crecer si las personas ven el camino que quiere tomar la empresa y de esta manera tener conocimiento de lo que se debería hacer, esto puede resultar en más participación de los colaboradores en las propuestas de cambios que permitan un mejor crecimiento de la empresa.

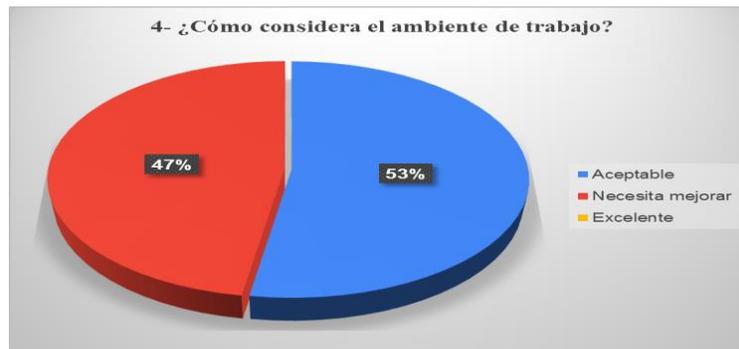
4.

Indicador:	Satisfacción del personal.
Objetivo:	Identificar el nivel de aprobación que tiene el ambiente laboral por parte de los colaboradores, para conocer si puede haber carencias de rendimiento en los empleados.
Pregunta:	¿Cómo considera el ambiente de trabajo?
Respuestas	a) Necesita mejorar b) Es aceptable c) Excelente

4- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?	Recuento
--	----------

Aceptable	53%
Necesita mejorar	47%
Excelente	0%

Total general	100%
----------------------	-------------



Interpretación:

En cuanto al ambiente laboral se ha identificado una posible área de mejora dado que hubo un alto grado de participantes que respondieron que la empresa debería mejorar el ambiente laboral, lo que demuestra cierta incomodidad en ello y el que nadie eligiera la opción en la que se afirma que en la empresa el clima laboral es adecuado encienden las alertas sobre la necesidad de mejorar dicho clima para que los colaboradores brinden mejores resultados.

5.

Indicador:	Coordinación de actividades, veracidad en los datos, agilidad en los procesos
Objetivo:	Analizar el grado de coordinación entre la logística de actividades y los procedimientos establecidos para ser desempeñados correctamente en la empresa y de esta manera saber si hay una buena comunicación para efectuar tareas bajo un mismo objetivo.
Pregunta:	¿Cómo considera la coordinación entre las áreas de la empresa?
Respuestas	a) Malo b) Aceptable c) Excelente

5- ¿Cómo considera la coordinación entre las áreas de la empresa?	Recuento
Aceptable	42%
Malo	58%
Excelente	0%
Total general	100%



Interpretación:

Según la opinión de los colaboradores, las áreas de la empresa necesitan mejorar en cuanto a la coordinación entre ellas, por lo que se puede identificar una posible necesidad en cuanto a optimizar los procesos de la empresa para que se mejore la agilidad de estos, así mismo la comunicación entre las áreas de la empresa y de esta manera obtener resultados que optimicen la realización de las diferentes actividades.

6.

Indicador	Agilidad en los procesos, productividad, integración e inclusión de personal, gestión de talento humano.
Objetivo:	Identificar si el proceso de aprendizaje y enseñanza es comprendido por los colaboradores.
Pregunta:	¿Considera que es fácil entender cómo llevar a cabo procesos nuevos de la empresa?
Respuestas:	a) Sí b) No

6- ¿Considera que es fácil entender cómo llevar a cabo procesos nuevos de la empresa?	Recuento
No	100%
Si	0%
Total general	100%



Interpretación:

Las actualizaciones en cuanto a procesos nuevos siempre se consideran un desafío cuando se van a implementar, sin embargo en este caso se ha obtenido una unanimidad de opiniones sugiriendo que los procesos nuevos que se implementan no son fáciles de comprender por lo que se observa un área de oportunidad en cuanto a la implementación de nuevos procesos para que estos sean implementados de la manera más rápida y la única manera de ello es principalmente que el personal los comprenda rápidamente.

7.

Indicador:	Productividad, motivación, satisfacción de personal.
Objetivo:	Determinar si la jornada laboral es adecuada para que los empleados se desempeñen de una manera eficiente
Pregunta:	¿Considera usted que puede desempeñar su rol diario en la empresa de la mejor manera todos los días sin que la fatiga afecte su rendimiento?
Respuestas	a) Sí b) No

7- ¿Considera usted que puede desempeñar su rol diario en la empresa de la mejor manera todos los días sin que la fatiga afecte su rendimiento?	Recuento
Sí	100%
No	0%
Total general	100%



Interpretación:

Los colaboradores afirman que su desempeño siempre es el mejor y no son privados por el estrés a la hora de realizar sus labores lo que indica que no hay un sobrecargo de actividades al personal lo que les permite lograr terminar sus obligaciones de manera óptima y eficiente lo que refleja una buena imagen para la empresa y la conciencia que esta tiene sobre las actividades que se les otorga a los colaboradores en sus tareas cotidianas.

8.

Indicador:	Ética profesional, clima laboral.
Objetivo:	Conocer la opinión de los colaboradores encuestados con respecto al comportamiento de los demás integrantes.
Pregunta:	¿En qué rango percibe que sus compañeros de trabajo practican los valores organizacionales?
Respuestas	a) 10% - 35% b) 36% - 60% c) 61% - 100%

8- ¿En qué rango percibe que sus compañeros de trabajo practican los valores organizacionales?	Recuento
10% - 35%	42%
36% - 60%	58%
61%-100%	0%
Total general	100%



Interpretación:

Una de las posibles áreas de mejoras que tiene la empresa es la relación entre los compañeros de trabajo dado que se puede visualizar la desconfianza o descontento que hay entre ellos, muchas veces puede deberse a la poca comunicación que hay o un ambiente que impide el fomento del compañerismo en la empresa por lo que es una posible área de mejora para optimizar el desempeño de los colaboradores en la organización.

9.

Indicador:	Motivación.
Objetivo:	Identificar si la empresa otorga oportunidad de crecimiento dentro de la empresa para que los colaboradores aspiren a otros cargos que enriquezcan su conocimiento
Pregunta:	¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento?
Respuestas	a) Sí b) No

9- ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento?	
	Recuento
No	95%
Sí	5%
Total general	100%



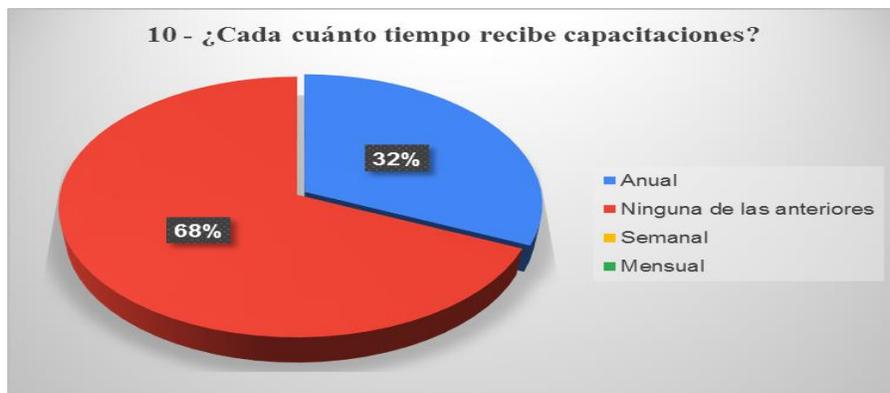
Interpretación.

Desde la perspectiva de los colaboradores en su mayoría, no perciben oportunidades de crecimiento dentro de la organización, esta perspectiva puede ser sesgada por la subjetividad dado que a pesar que ellos lo consideren de esta manera las jefaturas pudieran siempre estar atentos a los talentos que puedan continuar desempeñándose en un puesto superior, sin embargo el hecho de que una gran mayoría de los colaboradores opina de igual manera no se puede descartar la posibilidad de estrechas oportunidades de crecimiento.

10.

Indicador:	Capacitación de personal, desarrollo profesional, directrices establecidas.
Objetivo:	Determinar el nivel de inversión en el conocimiento técnico de los colaboradores, para su desarrollo profesional dentro de la empresa.
Pregunta:	¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?
Respuestas	e) Semanal f) Mensual g) Anual h) Ninguna de las anteriores.

10 - ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?	Recuento
Anual	32%
Ninguna de las anteriores	68%
Semanal	0%
Mensual	0%
Total general	100%



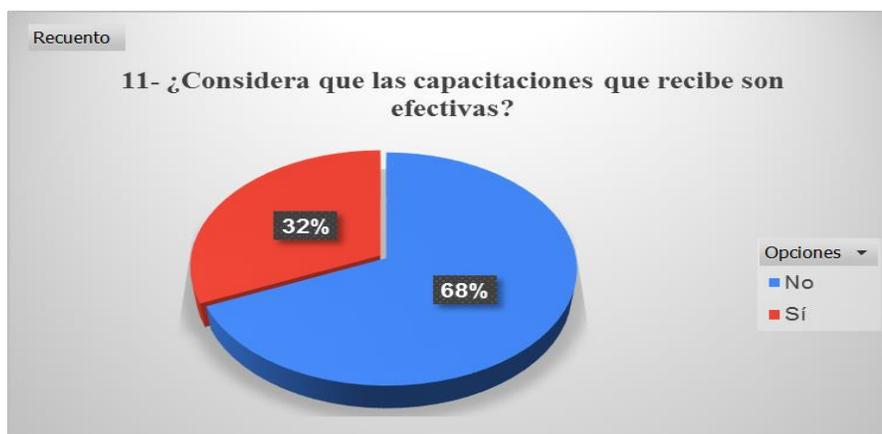
Interpretación.

Se identifica que los colaboradores no reciben capacitaciones de manera constante, esto puede deberse al tipo de puesto que desempeñan, sin embargo, se identifica una cantidad de personas que sí recibe capacitaciones dentro de los plazos sugeridos, por lo que hay una cantidad reducida de personas que recibe capacitaciones de una manera constante y predeterminada, esto también puede deberse al tipo de cargo que tienen en la organización

11.

Indicador:	Agilidad en los procesos, Motivación, Desarrollo profesional, capacitación.
Objetivo:	Comprobar si los colaboradores capacitados, en verdad adquieren las habilidades necesarias para un nuevo rol o actualización de procedimientos.
Pregunta:	¿Considera que las capacitaciones que recibe son efectivas?
Respuestas:	a) Si b) No

11- ¿Considera que las capacitaciones que recibe son efectivas?	Recuento
No	68%
Sí	32%
Total general	100%



Interpretación:

Para las personas que reciben capacitaciones consideran que estas son efectivas, lo que demuestra que la enseñanza en ellas es óptima y permite un buen aprendizaje. Se identifica que es una cantidad pequeña de personas que está recibiendo capacitaciones constantes y con un tiempo predefinido, la conformidad al recibir estas capacitaciones es unánime.

Indicador:	Directrices establecidas, motivación, retención de personal, satisfacción del personal, veracidad en los datos, nivel de retribución al personal
Objetivo:	Detallar el tipo de incentivos que pueden ser más significativos en cuanto a la retención de los colaboradores.
Pregunta:	¿Qué tipo de beneficios considera que son más importantes para usted?
Respuestas	a) Reconocimiento b) Escolaridad c) Bonificación d) Prestación a la vacación e) Prestación en el aguinaldo. f) Incentivos por producción. g) Incentivos salariales.

12- ¿Qué tipo de beneficios considera que son más importantes para usted	Recuento
Reconocimiento	0%
Escolaridad	58%
Bonificacion	95%
Prestacion a la vacacion	90%
Prestacion en el aguinaldo	95%
Incentivos por produccion	26%
Incentivos salariales	95%



Interpretación:

Los resultados demuestran que los incentivos con mayor aceptación por los empleados son los que involucran un beneficio monetario, incluso si el descanso en cuanto a las labores es una opción, por lo que se confirma que el beneficio que más buscan los colaboradores es el monetario y puede ser un incentivo más grande que se tenga de momento o al menos los que los colaboradores buscan, en cuanto al reconocimiento es nulo lo que se busca, lo que podría atender en cuanto a la cercanía que se tiene con la empresa por parte de los colaboradores.

13.

Indicador:	Desarrollo profesional, retención de personal, productividad, motivación.
Objetivo:	Establecer la importancia que le da la empresa al desempeño y años trabajados mediante un incremento salarial, con el fin de proponer aspectos de mejora.
Pregunta:	¿Durante el tiempo que ha estado laborando en la empresa, ha tenido un incremento salarial?
Respuestas	a) Sí b) No

13. ¿Durante el tiempo que ha estado laborando en la empresa, ha tenido un incremento salarial?	Recuento
No	21%
Sí	79%
Total general	100%



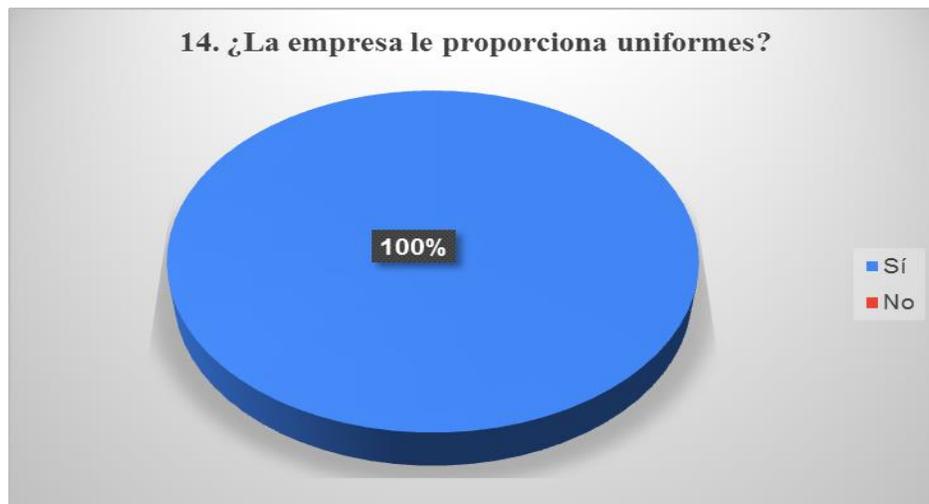
Interpretación:

La mayoría de personas ha tenido un incremento salarial mientras ha estado laborando en la empresa. A excepción de algunos, todos han tenido un incremento salarial si han laborado en la empresa por más de un año e incluso por menos tiempo, esto debido a

14.

Indicador:	Desarrollo profesional, productividad, motivación.
Objetivo:	Identificar si se le da vestimenta de acuerdo a la labor desempeñada y esta es proporcionada por la empresa si la situación lo requiere.
Pregunta:	¿La empresa le proporciona uniformes?
Respuestas	a) Sí b) No

14. ¿La empresa le proporciona uniformes?	Recuento
Sí	100%
No	0%
Total general	100%



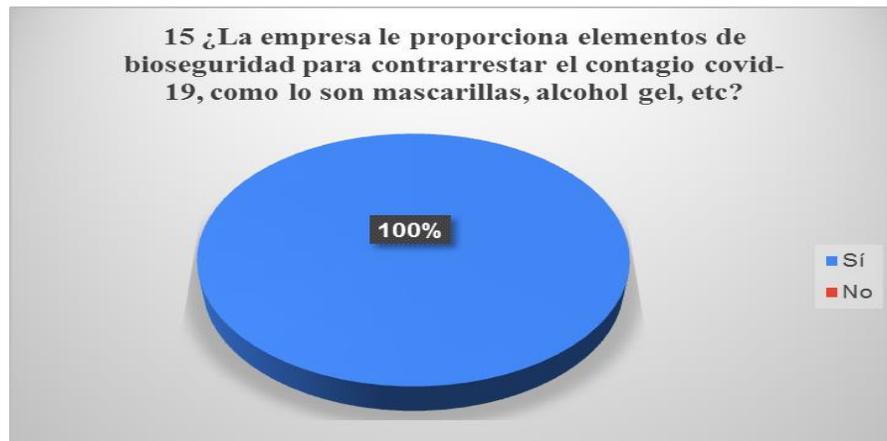
Interpretación:

Se ha obtenido un resultado unánime en cuanto a la vestimenta y la empresa les ha proporcionado los uniformes a utilizar en su jornada laboral si el papel que desempeñan así lo amerita, por lo que queda demostrado el compromiso de la empresa para mantener a los colaboradores a salvo de situaciones que puedan atentar contra la seguridad de estos proporcionándoles los uniformes necesarios para desempeñar sus labores diarias.

15.

Indicador:	Retención de personal, Motivación, seguridad de personal
Objetivo:	Diagnosticar si la empresa cuenta con protocolo actualizado de bioseguridad para el resguardo de los colaboradores.
Pregunta:	¿La empresa le proporciona elementos de bioseguridad para contrarrestar el contagio covid19, como lo son mascarillas, alcohol gel etc...?
Respuestas	a) Si b) No

15 ¿La empresa le proporciona elementos de bioseguridad para contrarrestar el contagio covid-19, como lo son mascarillas, alcohol gel, etc?	Recuento
Si	100%
No	0%
Total general	100%



Todos los colaboradores consideran que se les proporcionan los materiales necesarios de bioseguridad que los protegerán de posibles contagios de Covid-19, esto no solo depende de la empresa, sino que también de los respectivos colaboradores para que ellos siempre mantengan las precauciones de bioseguridad, estas acciones disminuyen la probabilidad de contagio significativamente.