

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



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA
A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO.”**

PRESENTADO POR:

**CHÁVEZ SAMAYOA, JOSÉ DAMASIO
SÁNCHEZ AMAYA, YEIMY NOEMY
TORRES VÁSQUEZ, CRISTIAN VLADIMIR**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LICDO. MARIO ERNESTO ORELLANA MARTÍNEZ

Diciembre 2023

**CIUDADA UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: M.SC. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICE-RECTORA ACADEMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICE-DECANO: LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION: MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COORDINADOR DE LA ESCUELA: MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ
COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADO DE LA ESCUELA: LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO.
DOCENTE ASESOR: LIC. MARIO ERNESTO ORELLANA MARTÍNEZ
TRIBUNAL CALIFICADOR: LIC. MARIO ERNESTO ORELLANA MARTÍNEZ
LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARCAS
LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ

Diciembre 2023
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento eterno a Dios por su acompañamiento en todo este tiempo de estudio, donde su protección, sabiduría y salud han estado presente, sosteniéndome en cada momento, animándome a seguir sin más, para culminar mi carrera universitaria, a mi familia y amigos por la comprensión, acompañamiento y apoyo expresado, a mi buen amigo Pbro. Reino de los Ángeles Morán, quien me motivó, apoyó y confió en mi capacidad para iniciar estos estudios, al Lic. Mario Orellana por su tiempo, paciencia y motivación, por compartirme sus conocimientos. Dios siempre es bueno y este título es un signo visible de ello, ya que representa sacrificio, virtud y amor.

José Damasio Chávez Samayoa

Agradezco a Dios, primeramente, por darme la oportunidad de cumplir una meta muy importante en mi vida; a mis padres José Adrián Sánchez y María Isabel de Sánchez por apoyarme incondicionalmente; a mi esposo Rafael Antonio Martínez por darme la fuerza y fortaleza de seguir adelante y por estar siempre a mi lado, a mi hijo Esteban Gael Martínez Sánchez, por ser el motor y motivación en mi vida y demás familiares y amigos que fueron parte de mi camino académico.

Yeimy Noemy Sánchez de Martínez

A Dios por cada bendición que día a día me brinda, al licenciado Mario Orellana por compartir sus conocimientos y el tiempo dedicado a mis consultas para el desarrollo de este trabajo de graduación, a los docentes con los cuales tuve la oportunidad de compartir sus conocimientos conmigo en cada clase, a mi madre que en todo momento que necesite sus consejos y apoyo, me brindo de su ayuda para culminar mi carrera universitaria la cual le dedico, a mis hermanos que con su virtud y colaboración fueron parte de este logro en mi carrera universitaria, y a los compañeros de equipo que tuvieron la disposición para realizar este trabajo de graduación.

Cristian Vladimir Torres Vásquez

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO	1
1.1 Antecedentes del Sector Industrial	1
1.1.1. Origen del Sector Industrial en El Salvador	1
1.1.2. Clasificación Industrial	1
1.1.3. Definición y características generales de las pequeñas empresas	3
1.1.4. Clasificación de las empresas en El Salvador	5
1.2. Historia de la empresa Proyectos y Servicios de Electromecánicos, S.A. de C.V.	6
1.2.1. Antecedentes	6
1.2.2. Filosofía de la empresa	6
1.2.3. Estructura Organizativa Actual	7
1.2.4. Ubicación Geográfica	8
1.2.5. Marco Legal	9
1.2.6. Marco Institucional	13
1.3. Generalidades de Modelo de Gestión de Recursos Humanos	14
1.3.1. Modelo	14
1.3.2. Gestión	15
1.3.3. Recursos Humanos.	15
1.3.4. La Administración de Recursos Humanos	16
1.3.5. Sistema de Gestión de Recursos Humanos	18
1.3.6. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	21
1.3.7. Subsistema de Organización de Recursos Humanos	27
1.3.8. Subsistema de Retención de Recursos Humanos	41

1.3.9. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	44
1.3.10. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos	46
1.3.11. Análisis FODA	48
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO	
2.1. Importancia de la Investigación	49
2.2. Objetivos	50
2.3. Métodos y Técnicas de la investigación	50
2.3.1. Método de la investigación	50
2.3.2. Tipo de Investigación	51
2.3.3. Diseño de la investigación	51
2.3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	52
2.3.5. Fuentes de información	53
2.3.6. Ámbito de la investigación	54
2.3.7. Determinación el universo y muestra	54
2.3.8. Análisis e Interpretación de Datos	55
2.4. Alcances y Limitantes de la Investigación	56
2.4.1. Alcances	56
2.4.2. Limitantes	56
2.5 Descripción del Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la pequeña empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V.	57
2.5.1. Diagnóstico de la Situación Actual de PSEM S.A de C.V.	57
2.5.2. Análisis FODA de PSEM S.A de C.V.	64
2.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
2.6.1. Conclusiones	66
2.6.2. Recomendaciones	67
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y	

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO.”	69
3.1. Objetivos	69
3.2. Importancia	69
3.3. Propuesta de Filosofía para Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V.	70
3.3.1. Filosofía para la empresa	70
3.3.2. Estructura organizativa propuesta	71
3.4. Propuesta para la incorporación de Recursos Humanos	81
3.4.1. Reclutamiento	81
3.4.2. Selección	83
3.4.3. Entrevista de selección	85
3.4.4. Contratación	86
3.4.5. Inducción	86
3.5. Manual de Descripción de Puestos	87
3.5.1. Aspectos generales de manual	87
3.5.2. Descriptores de Puestos	88
3.6. Desempeño por Competencias	91
3.6.1. Método de evaluación por competencias	91
3.6.2. Procedimiento aplicado de la Evaluación del Desempeño por competencias al personal de PSEM S.A. de C.V.	99
3.7. Desarrollo del personal	102
3.8. Propuesta para la Auditoría de Recursos	105
3.9. Plan de Implementación	106
BIBLIOGRAFÍA	112
Libros	112
Leyes	113
Códigos	113
Páginas Web	113
Otros	114
ANEXOS	115

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Mapa de Ubicación de la Empresa PSEM	9
Imagen 2: Generalidades	89
Imagen 3: Análisis Funcional	89
Imagen 4: Relaciones de trabajo	90
Imagen 5: Requisitos del cargo laboral	90
Imagen 6: Aspectos y niveles de competencia	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura detallada, Sección C: Industrias Manufactureras	2
Tabla 2: Clasificación de empresas por FUNDAPYME	5
Tabla 3: Instituciones que regulan la aplicación de la base legal de consulta por la investigación	14
Tabla 4: Empresas que cumplen el criterio de pequeña empresa	55
Tabla 5: FODA	65
Tabla 6: Ponderaciones del Proceso de Selección Interna y Externa	85
Tabla 7: Clasificación de Puestos por áreas de gestión	88
Tabla 8: Clasificación de puestos por competencias	92
Tabla 9: Niveles de Competencias	92
Tabla 10: Competencias según clasificación de puestos	93
Tabla 11: Valor porcentual asignado para evaluación por competencias	99
Tabla 12: Instituciones Capacitadoras	104
Tabla 13: Cronograma de implementación del Modelo	110
Tabla 14: Presupuesto de la implementación del Modelo	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizativa de PSEM	7
Figura 2: Alcance de la Descripción y Análisis de Puestos	30

Figura 3: Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias	36
Figura 4: Tipos de prestaciones sociales	42
Figura 5: Organigrama propuesto para Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A de C.V.	72
Figura 6: Incorporación del perfil de Recursos Humanos en el organigrama de PSEM S.A. de C.V.	77

INTRODUCCIÓN

La edición de este documento de graduación se enmarca en un modelo de gestión de recursos humanos, con la finalidad de proporcionar una propuesta que contribuya a mejorar el desempeño de los trabajadores con enfoque a competencias, para las pequeñas empresas dedicadas a los trabajos de la metalmecánica, siendo centrado en la gestión humana. Esta investigación, se organiza en tres capítulos, los cuales se integran mediante un primer capítulo formado por el marco teórico de aspectos generales del sector en investigación y caso ilustrativo, seguido en el que se detalla el tipo de investigación y su alcance, con la finalidad de conocer la situación de la empresa, obteniendo datos de valor para dar paso a una propuesta desarrollada en el último, a fin de proporcionar una vía de solución y aportar un ideal razonable y realista a la empresa, referente a la gestión del recurso humano.

Cada capítulo es desarrollado de forma específica y complementaria con los demás, encontrando en el capítulo inicial un marco teórico completo, que es referente al modelo de gestión del recurso humano para la pequeña empresa, historia sobre el sector industrial, además, conceptos con reseñas de autores especializados en la administración de empresas y otras referencias institucionales de El Salvador. Al ser un caso ilustrativo, en este capítulo, se muestran datos de la empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V., con apartados sobre su historia, la filosofía, su estructura organizativa, el marco de cumplimiento legal y las generalidades del modelo de gestión, donde se textualiza los subsistemas de la gestión del recurso humano.

En el segundo capítulo definido como el diagnóstico de la situación actual del recurso humano de la pequeña empresa, se presenta el método seleccionado para recopilar la información de la empresa bajo investigación. En este, se detalló la importancia de la investigación y del porqué su desarrollo, así mismo, la descripción de los métodos de investigación aplicados con las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, tanto al gerente de PSEM, S.A. de C.V., las demás gerencias y administraciones de las empresas identificadas del sector industrial y geográfico, así, como la encuesta preparada para los trabajadores de la empresa en estudio. Como parte

final de este capítulo, se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos, mediante un diagnóstico general de la situación de la empresa en análisis bajo 9 aspectos de gestión administrativa, complementándolo con el análisis FODA, las conclusiones y sus recomendaciones resultantes.

Para el tercer capítulo, se presenta una propuesta para PSEM, S.A. de C.V., que incluye una nueva filosofía, de forma completa en sus elementos, una estructura organizativa que se acople a los nuevos retos de la entidad y la operatividad de la empresa según su rubro, incorporando un perfil especializado para el puesto de Gerente de Recursos Humanos. En este capítulo, encontrará las políticas de incorporación de la gestión del recurso humano, iniciando desde el reclutamiento hasta la auditoría de recursos humanos, como también aspectos administrativos importantes en tales funciones. Se incorpora un plan de implementación del modelo de gestión diseñado para un determinado tiempo, que describe las etapas a ejecutar bajo un cronograma y el presupuesto respectivo.

Como información y documentación complementaria, se incorporan el conjunto de anexos que son de utilidad para la implementación y desarrollo del modelo.

RESUMEN

La administración del recurso humano en las pequeñas empresas enfocadas a los trabajos de la metalmecánica en El Salvador, ha sido durante mucho tiempo un aspecto desatendido, limitando su desarrollo y potencialización. Es por ello que, el equipo de investigación, puso interés en desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos para fortalecer el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales, tomando a una empresa referente del Área Metropolitana de San Salvador como un caso ilustrativo, cumpliendo las características y condiciones necesarias para su ejecución. Luego de una identificación de empresas, se seleccionó a Proyectos y Servicios Electromecánicos, Sociedad Anónima de Capital Variable, PSEM, S.A. de C.V., la cual, es un taller dedicado a la fabricación de piezas de metal, al mantenimiento de maquinaria y a proyectos derivados al rubro de la industria metalmecánica, ubicada en el distrito de Santa Tecla, municipio de La Libertad Sur, el cual forma parte de los 14 distritos de la zona geográfica en observación.

Con el propósito de documentar y desarrollar un modelo de gestión de recurso humano, se efectuaron recopilaciones de información mediante la documentación de un marco teórico referente a la temática, en el que se lograron conocer las generalidades de la gestión para los recursos humanos y del cómo poder crear un modelo que sea aplicable a la pequeña empresa dedicada a la metalmecánica, con el objetivo de brindar una mejora en la gestión administrativa del personal.

Para conocer la situación en la que las empresas se encontraban en la administración del recurso humano, fueron desarrolladas entrevistas a las gerencias o administraciones de cada empresa identificada bajo el rubro y zona metropolitana, complementando la identificación de la situación mediante la entrevista al gerente de PSEM, S.A. de C.V. donde se abordaron datos del origen, filosofía y de cómo la empresa fue creciendo hasta la actualidad, así como los esfuerzos aplicados para implementar un proceso administrativo que favorezca de forma eficaz el recurso humano y la operatividad para enfrentar los retos que surgen.

Fue elaborado un cuestionario de forma comprensible, en versión electrónica y física, ya que con motivos a la Pandemia Covid-19, se limitaba la recopilación de información presencial al personal de la empresa seleccionada. Tal instrumento proporcionó información valiosa sobre el ambiente laboral, valoración del personal en sus puestos de trabajo, así como observar cuáles eran las deficiencias en la falta de la administración del recurso humano y la necesidad de implementarlo para mejorar el desarrollo de los trabajadores, según acceso a los mecanismos que la empresa posee.

En general, la falta de un área específica o una persona encargada en gestionar el recurso humano dentro de la empresa, fue el común denominador de la investigación. Para esto se propuso un modelo de gestión de recurso humano elaborado específicamente a PSEM, S.A. de C.V., con la finalidad de implementarlo en ella, a su vez, ser un modelo de referencia para las demás empresas del sector, a fin de que se cumplan las actividades de gestión en el recurso humano, generando un mayor beneficio tanto a la empresa como a los trabajadores, por el rendimiento empresarial y desempeño laboral.

La propuesta se realizó de forma Ad-Hoc para la empresa seleccionada como caso ilustrativo, que incluye una nueva filosofía institucional, incorporación del responsable del recurso humano, así como la aplicación del modelo de gestión según sus políticas, manuales y plan de implementación, además, se incluyó el desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias, la sugerencias de ampliación de beneficios para el personal ya que el modelo desarrollado es parte de la evolución y mejora continua de los procesos administrativos y operativos, con el propósito de mejorar la calidad de vida en la empresa y la vida de la empresa misma.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO

1.1 Antecedentes del Sector Industrial

1.1.1 Origen del Sector Industrial en El Salvador

“La industria salvadoreña ha sufrido considerables cambios en las últimas décadas, distinguiendo varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico.

A razón de la reforma y revolución industrial que sufrió Europa y con el mejoramiento e implementación de máquinas industriales, se dieron muchos cambios, ya que a principios del siglo XX entró una era de industrialización en los sectores productivos de la economía, iniciando con talleres que se especializaban en la hojalatería y actividades artesanales, donde la materia prima era el acero y como producto final se encontraban: utensilios de cocina, herraduras, cántaros, herramientas, etc.

Para la década comprendida entre los años de 1960 a 1970, la industrialización en El Salvador crece aún más fundamentalmente por la creación del Mercado Común Centroamericano, y los productos salvadoreños invaden Honduras y Nicaragua. Durante este período surgen importantes ramas industriales como petróleo, maquinaria eléctrica y no eléctrica, plástico y minerales no metálicos. Es en este periodo que surge por vez primera un proletariado industrial.”¹

1.1.2 Clasificación Industrial

La clasificación industrial en nuestro país está regulado a través de la Oficina Nacional de Estadística y Censos, quien toma y aplica una adaptación de la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas, elaboradas por el

¹ Tomado de <https://www.alainet.org/es/active/80981>, el 12/09/2019.

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, de la División de Estadística de Organización de las Naciones Unidas, conocidas como La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, con su abreviatura CIIU.

Esta clasificación “constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades económicas basada en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas de clasificación.”² Conforme a las CIIU, son 21 secciones de las actividades económicas establecidas, identificando la investigación en la sección C, división 10-33, clasificación Industrias Manufactureras, donde enumera y describe la división 33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo, grupo 331 Reparación de productos elaborados de metal, maquinaria y equipo, clase 3312 Reparación de maquinaria.

A tal razón, se detalla la clasificación de la división 33 en la siguiente tabla:

Tabla 1: Estructura detallada, Sección C: Industrias Manufactureras

DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN
33			Reparación e Instalación de maquinaria y equipo
	331		Reparación de productos elaborados de metal, maquinaria y equipo
		3311	Reparación de productos elaborados de metal
		3312	Reparación de maquinaria
		3313	Reparación de equipo electrónico y óptico
		3314	Reparación de equipo eléctrico
		3315	Reparación de equipo de transporte, excepto vehículos automotores
		3319	Reparación de otros tipos de equipo
	332	3320	Instalación de maquinaria y equipo industriales

Elaboración de grupo de investigación.

² Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4. ONU, Nueva York. Página 49.

1.1.3 Definición y características generales de las pequeñas empresas

i. Empresa

Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.³

Es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.⁴

Se entiende por empresa una entidad institucional en su calidad de productora de bienes y servicios. Una empresa es un agente económico con autonomía para adoptar decisiones financieras y de inversión y con autoridad y responsabilidad para asignar recursos a la producción de bienes y servicios y que puede realizar una o varias actividades productivas.⁵

El grupo investigador la define como la agrupación de recursos materiales, financieros y el esfuerzo de personas para la generación de bienes y servicios, con el fin de obtener utilidades.

ii. Pequeña Empresa

Posteriormente de conocer el concepto de empresa, se puede definir a la pequeña empresa en El Salvador como: “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas

³ Chiavenato, Idalberto, *Iniciación a la organización y técnica comercial*, 1ª edición, McGraw Hill, México, 1993, página 4.

⁴ Del Junco, Julio García, Casanueva Rocha, Cristóbal, *Prácticas de la Gestión Empresarial*, McGraw-Hill, España, 2000, página 3.

⁵ Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4*. ONU, Nueva York, 2009, página 16.

anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.”⁶

Para el caso de la investigación, se entiende como una entidad que posee personería natural o jurídica en la cual no excede a cincuenta empleados y se mide además por sus ventas brutas anuales.

iii. Características

- a. “Los niveles de producción son bajos, porque no cuentan con mercados donde se pueda competir y exportar, debido a las limitaciones que posee, por lo que se produce con base a pedidos u órdenes solicitadas.
- b. El pequeño empresario adquiere materia prima en mercados locales.
- c. La planeación y organización son deficientes, debido a que se realiza en forma empírica ya que el empresario no posee la preparación académica necesaria para poner en práctica y en forma adecuada el proceso administrativo.
- d. La fijación de los precios se hace en función de los costos de la competencia, no realizan estudios de mercado.
- e. La mayoría de las empresas reflejan una inadecuada estructura organizativa como consecuencia de una administración deficiente.
- f. Estas empresas por lo general están ubicadas en la residencia del propietario, lo que no les permite realizar una adecuada distribución de la planta productiva.
- g. No tiene definidas estrategias de mercado, que les permita comercializar en forma adecuada sus productos.”⁷

⁶ Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Decreto Legislativo N° 667, de 25 de abril de 2014 y publicado en el Diario Oficial 90, Tomo 403 del 20 de mayo de 2014. Artículo 3 literal b).

⁷ Martínez, Julia Evelin; Beltrán de Viéytez, Elcira, Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas: construyendo una agenda de desarrollo. ANEP, FUNDES, FUNDAPYME, El Salvador, 2002, páginas 14-15.

1.1.4 Clasificación de las empresas en El Salvador

Para la investigación se tomará de referencia la clasificación de las empresas en El Salvador, a partir de lo establecido por la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), la cual es una iniciativa de la Asociación Nacional de la Empresa Privada en El Salvador, cuya finalidad es la implementación de programas integrales que generan impacto al interior de las compañías, mediante la aplicación de una combinación entre formación y asistencia técnica y desarrollo de los equipos de las organizaciones.

FUNDAPYME, clasifica únicamente a las empresas por el número de empleados, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2: Clasificación de empresas por FUNDAPYME

TAMAÑO O SEGMENTO	DIMENSIÓN FINANCIERA	DIMENSIÓN LABORAL
Emprendimiento	Hasta un máximo de \$5,714.29	Trabajadores no remunerados
Microempresa	Con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales	hasta 10 trabajadores
Pequeña Empresa	Con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales	Con un máximo de 50 trabajadores
Mediana Empresa	Con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$7 millones	hasta 100 trabajadores
Gran empresa	Más de \$7 millones	más de 100 trabajadores

Fuente: Información proporcionada por FUNDAPYME

Tomando en consideración esta clasificación, fue seleccionada la empresa Proyectos y Servicios de Electromecánicos, Sociedad Anónima de Capital Variable, como caso ilustrativo para el tema de investigación, categorizándola como Pequeña Empresa, al poseer 27 empleados.

1.2 Historia de la empresa Proyectos y Servicios de Electromecánicos, S.A. de C.V.

1.2.1 Antecedentes

“La empresa se creó en el año 1990, como iniciativa del Ingeniero Julio César Ramírez, propietario de la empresa, como taller dedicado a la elaboración de estructuras metálicas y asistencia en servicios electromecánicos a los clientes del municipio de Metapán, Departamento de Santa Ana, pero es hasta en marzo de 1999 que toma un impulso y solidez al constituirse como sociedad tomando el nombre de Proyectos y Servicios Electromecánicos Sociedad Anónima de Capital Variable, trasladándose a la ciudad de Santa Tecla, La Libertad, la cual, a partir del año 2000, comenzó a ofrecer a la gran empresa servicios electromecánicos, asistencia de proyectos estructurales y mecánica industrial, al contar con 12 empleados especializados. Desde entonces, ha diversificado la gama de servicios y asistencia a empresas del sector alimenticio, textil, plástico, acero y de servicios generales.

En la actualidad, cuenta con 27 empleados fijos, fomentando credibilidad y confianza en el trabajo que como empresa brinda, debido a la entrega, calidad y compromiso que ha puesto en los servicios proporcionados a través de los años, impulsándose a ser una de las empresas de referencia en la asistencia electromecánica de la industria salvadoreña.

1.2.2 Filosofía de la empresa

i. Misión

Somos una empresa de trabajo industrial – artesanal combinados con la mecánica, dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales, con servicios complementarios, a través de servicios confiables, con prontitud, exactitud y calidad.

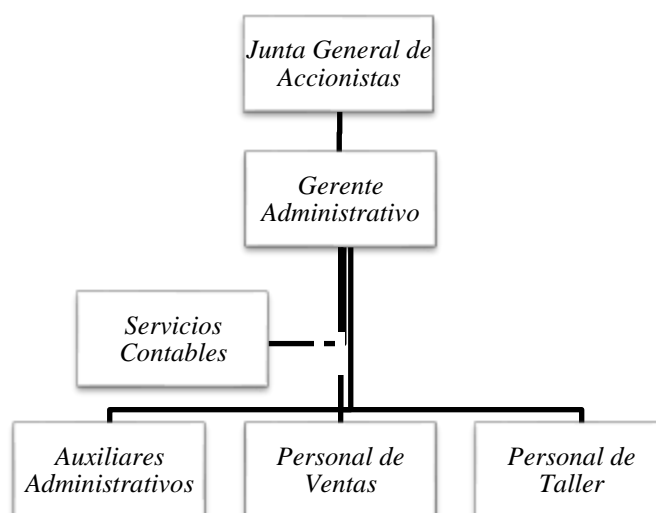
ii. Visión

Ser una empresa que suministre accesorios a la industria, con productos de calidad para el sector local, siendo líderes en asistencia de proyectos y servicios en procesos industriales.”⁸

1.2.3 Estructura Organizativa Actual

Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. de C.V., no cuenta con un organigrama formalmente diseñado, sin embargo, trabaja bajo un esquema organizado en áreas y funciones complementarias, bajo responsabilidades delegadas.

Figura 1: Estructura organizativa de PSEM



Fuente: Administración de la Empresa PSEM S.A. de C.V.

Se detallan algunas de las funciones del personal identificado en las áreas organizativas:

- i. Gerente Administrativo:
 - a. Representar a la empresa legalmente.
 - b. Velar por el buen funcionamiento operativo de la empresa.

⁸ Información proporcionada por el Gerente Administrativo, sobre generalidades de la empresa, el día 16/11/2019.

- c. Autorizar la planilla de pagos y jornadas laborales extraordinarias.
 - d. Coordinar los trabajos generales con las empresas.
 - e. Contratar al personal.
 - f. Controlar el consumo de los recursos en bodega y uso de herramientas especiales.
- ii. Auxiliares Administrativos:
- a. Colaborar en la elaboración de planilla, a partir de controles de las horas laboradas.
 - b. Administrar las órdenes de servicios.
 - c. Llevar control de los registros de ventas y gastos de la empresa.
- iii. Personal de Ventas:
- a. Atender y aumentar la cartera de clientes.
 - b. Ofrecer los servicios que la empresa posee.
 - c. Elaborar presupuestos de servicios requeridos.
- iv. Personal de Taller:
- a. Ejecutar las solicitudes en las órdenes de trabajo.
 - b. Velar por el buen cuidado y uso de la maquinaria y herramientas.
 - c. Asesorar en los requerimientos de los clientes.
- v. Servicios Contables: Estos son llevados por un despacho contable externo, coordinado con uno de los auxiliares administrativos.

1.2.4. Ubicación Geográfica

La empresa se encuentra localizada en CA 1 Carretera Panamericana Este, 4^a Calle Oriente entre 7^a y 9^a Avenida Sur, Local #5-12, Santa Tecla, La Libertad, apreciándose en el mapa siguiente:

Imagen 1: Mapa de Ubicación de la Empresa PSEM



Fuente: Tomado de <https://www.waze.com/es/livemap> el 29/10/2019.

1.2.5. Marco Legal

Este aspecto proporciona identificación de las bases legales sobre las cuales, las empresas se construyen, determinando el alcance y naturaleza de la participación en el comercio y sectores del mercado local y regional. En el marco legal de una empresa industrial, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

Su fundamento, al igual que en muchos países es La Constitución como Ley Primaria, que se complementa con normativas legales promulgadas por una legislatura, siendo leyes, códigos, y regulaciones, etc., ante las cuales se mencionan entre ellas:

i. Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador, emitida el 15 de diciembre de 1983 Decreto Constituyente No. 38, publicada en el Diario Oficial N° 234, Tomo No. 281, del 16 de Diciembre de 1983, fue elaborada por la Asamblea Constituyente, siendo la base legal que rigen todas las leyes en El Salvador. Establece en su artículo 1, inciso primero que El Salvador reconoce a la persona humana como origen y fin de la actividad del Estado, y reconoce a su vez la obligación del Estado de asegurar a sus habitantes el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

En este sentido, la Ley reconoce, en su artículo 7, el “derecho a asociarse y reunirse libremente de forma pacífica, sin armas para cualquier objeto lícito como también nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.”

Como derecho expresado en el artículo 2 sobre “el trabajo, a la propiedad y posesión”, permite la creación de empresas, para entablar relaciones laborales y unificación esfuerzos, partiendo de socios con objetivos comunes, dentro de las regulaciones establecidas, a fin de garantizar el trabajo y el acceso a los derechos de seguridad social.

ii. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Decreto Legislativo, N° 1263, Fecha de decreto 03 de diciembre de 1953, Fecha de publicación 11 de diciembre de 1953, Diario Oficial N°226, Tomo N°161, el cual establece las bases laborales y prestaciones, e intercede por la salud de los empleados y familiares en primer grado. Además, por algún accidente laboral que suceda dentro del área de trabajo y por motivos del mismo.

iii. Ley Integral del Sistema Pensiones.

Decreto Legislativo. No. 314, de fecha 20 de diciembre de 2022 y publicada en el Diario Oficial No. 241, Tomo 437 de fecha 21 de diciembre de 2022.

Esta ley es de obligatorio cumplimiento para las empresas a beneficio de los trabajadores con el fin de generar un ahorro de pensión, según lo argumenta el artículo 8 de la ley: “La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Administradora y realizar el contrato de afiliación respectivo.”

iv. Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.

Decreto Legislativo N° 134 de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242 el 21 de diciembre del mismo año.

Esta ley ordena la obligación que se le atribuyen a los sujetos pasivos, gravando con impuestos toda renta obtenida ya sea en efectivo o en especies proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, productos, ganancias, beneficios o utilidades, según lo expresa en el artículo 1.

v. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios y su Reglamento.

Decreto Legislativo N°296, con fecha 24 de julio 1992, mediante el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, fecha de publicación 31 de julio de 1992. La ley tiene por objeto gravar los actos o actividades como enajenación de bienes, la prestación de servicios o el arrendamiento de bienes y los cuales también son gravados con la ley anterior. En mención se hace referencia al “Artículo 2. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.”

vi. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos

Decreto Legislativo N° 498, de fecha 2 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 240, Tomo N° 341, del 23 del mismo mes y año, la que tiene por objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. En ella se expresa que “será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.” (Artículo 2)

vii. Ley del Registro de Comercio.

Esta ley fue promulgada por Decreto Legislativo N° 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44 del 5 de marzo del mismo año.

Fue reformada, según Decreto N° 827, y establece los procedimientos para la creación, funcionamiento y liquidación de empresas, también los trámites relacionados con la emisión y renovación de Matriculas de Comercio y la inscripción de Estados Financieros y otros documentos de tipo mercantil, según se expresa en su naturaleza de ley, artículo 1 que expresa: “El Registro de Comercio es una oficina administrativa dependiente del Centro Nacional de Registros, en la que se inscribirán matrículas de comercio, locales, agencias o sucursales y los actos y contratos mercantiles; así como

los documentos sujetos por la ley a esta formalidad; asimismo, se depositarán en esta oficina los balances generales, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos.”

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

Decreto Legislativo N° 254, Fecha de decreto 21 de enero de 2010, Fecha de publicación 05 de mayo de 2010, Diario Oficial N° 82, Tomo N°387.

La ley tiene como objeto establecer los requisitos de Seguridad y Salud Ocupacional que deben de aplicarse en los lugares de trabajo, para garantizar prevención y protección a los trabajadores y trabajadoras, siendo expresado en el “Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.”

ix. Código de Trabajo.

Decreto Legislativo. No. 15, Fecha de decreto 23 de junio de 1972, Fecha de publicación 31 de julio de 1972, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236.

La ley tiene como objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones, según se expresa en el artículo primero, donde hace referencia fundamental en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución de la República de El Salvador. Además, el artículo 2 expresa: “Las disposiciones de este Código regulan: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.”

x. Código Tributario

Decreto Legislativo N° 230, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, del 22 del mismo mes y año, la que tiene por objetivo regular la relación entre el fisco y los contribuyentes respecto a los tributos.

Artículo 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídico-tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

Artículo 33.- Para efectos del cumplimiento de las obligaciones tributarias, los sujetos pasivos se identificarán con el nombre y apellidos, razón social o denominación, según corresponda, conjuntamente con el número de identificación tributaria que disponga la Administración.

xi. Código Municipal

Decreto No. 274, Código Municipal, fue emitido el 31 de enero del año 1986 y publicado en el Diario Oficial N° 23, tomo 290 el 5 de febrero de 1986. Este Código, fue creado para “desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios”, estableciendo los principios para ejercer y desarrollar su potestad tributaria estableciendo tasas e impuestos municipales que son obligatorios, cumplimiento por los servicios y las operaciones realizadas por las empresas que se encuentran en los municipios del territorio salvadoreño.

1.2.6. Marco Institucional

Ante la Normativa legal mencionada como determinantes para el Marco Legal de la investigación, se enlistan una serie de instituciones del Estado que velan por su cumplimiento de forma comprometida, las cuales son:

Tabla 3: Instituciones que regulan la aplicación de la base legal de consulta por la investigación

LEYES	INSTITUCIONES
1. Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de la Sala de lo Constitucional.
2. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
3. Ley Integral del Sistema de Pensiones	Banco Central de Reserva
4. Ley de Impuesto sobre la Renta	Ministerio de Hacienda
5. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	
6. Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos	Fiscalía General de la República, a través de la Unidad de Información Financiera.
7. Ley de Registro de Comercio	Ministerio de Justicia a través del Centro Nacional de Registros
8. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
9. Código de Trabajo	
10. Código Tributario	Ministerio de Hacienda
11. Código Municipal	Municipalidades

Fuente: Centro de Documentación Legislativa bajo la dirección de la Gerencia de Operaciones Legislativas (GOL) de la Asamblea Legislativa de El Salvador, <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-decretos>.

1.3 Generalidades de Modelo de Gestión de Recursos Humanos

1.3.1 Modelo

“Proviene del italiano *modello*, siendo un diminutivo de *modus*, que significa manera. Lo cierto es que el término tiene una inmensa cantidad de usos, pero todas tienen en común que un modelo es una manera, es algo que es capaz de ser abstraído y analizado por fuera de su simple aplicación práctica.”⁹

La Real Academia Europea define modelo como: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”¹⁰

“La representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo,

⁹ Tomado de: <https://concepto.de/modelo/>, el 24/10/2019.

¹⁰ Tomado de: <https://dle.rae.es/modelo>, el 24/10/2019

prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.”¹¹

Por lo tanto, el grupo de investigación lo define como: Conjunto de ideas que permiten interpretarse para aplicarlo a las actividades que se aproximan a la realidad, y puede ser utilizadas para probar una hipótesis o teoría.

1.3.2 Gestión

“Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.”¹²

Además, “es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.”¹³

La gestión “implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado.”¹⁴

Por lo tanto, como aporte del grupo de investigación, se define como un conjunto de acciones que facilitan la toma de decisiones, sobre procesos ya establecidos por la organización, para alcanzar objetivos empresariales.

1.3.3 Recursos Humanos.

Como parte de la organización se puede entender como “una función y/o departamento del área de 'gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el

¹¹ Tomado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html el 12/02/2020

¹² Tomado de: <https://definicion.de/gestion/>, el 24/10/2019.

¹³ Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/gestion/>, el 25/10/2019.

¹⁴ Ramírez, Carlos, Fundamentos de Administración, Textos Universitarios, Colombia, 2005 Página 14.

desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.”¹⁵

“Las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea).”¹⁶

Por tanto, se puede entender como: las personas que integran a la empresa para fortalecer el desarrollo de todas las actividades, siendo gestionadas por un área de la organización a fin de aumentar el rendimiento, la calidad y la producción para el beneficio común.

1.3.4 La Administración de Recursos Humanos

“Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”¹⁷

“El propósito de la administración del recurso humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.”¹⁸

Por lo tanto, el grupo de investigación la define como, una disciplina encargada de gestionar a los trabajadores, a través de las 4 funciones básicas del proceso

¹⁵ Tomado de: <https://www.significados.com/recursos-humanos>, el 25/10/2019.

¹⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2007, página 94.

¹⁷ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano, Editorial Pearson Educación, México, 2011, página 2.

¹⁸ Werther, William B., Davis, Keith, Administración de Recursos Humanos, 6ª edición, McGraw Hill, México, 2008, página 8.

administrativo: planeación, organización, dirección y control, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Se entenderá para la investigación Administración de Recursos Humanos como ARH indistintamente.

i. Funciones

“Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de Administración de Recursos Humanos.”¹⁹

Hay cinco áreas funcionales que representan la administración de recursos humanos:

- a. Dotación de personal,
- b. Desarrollo de los recursos humanos,
- c. Remuneración,
- d. Seguridad y salud, y
- e. Relaciones laborales y con los empleados.

ii. Objetivos

“Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

- a. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

¹⁹ Mondy R., Wayne, Administración de Recursos Humanos, 11ª edición, Pearson Educación, México, 2010, página 5.

- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas”²⁰

iii. Importancia

“La importancia en la Administración del Recurso Humano, destaca que “las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización.”²¹

En las empresas es de importancia que el Recurso Humano esté organizado, es por eso que, hace uso de los subsistemas que conforman el Sistema de Administración de Recursos Humanos, cuya finalidad es que las personas aporten a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, conductas y percepciones.

1.3.5 Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo. Si bien cada uno de los elementos de un sistema puede funcionar de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor. Del mismo modo, un sistema puede ser, a su vez, un componente de otro sistema. La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego *σύστημα* (*systema*), identificado en español como “unión de cosas de manera organizada”.²²

Se entiende por un sistema a un conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí, ya se trate de elementos materiales o conceptuales, dotado de una estructura, una composición y un entorno particulares.²³

²⁰ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, McGraw Hill, México, 2007, página 122.

²¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano. 3ª edición. McGraw Hill, México, 2009, página 39.

²² Tomado de: <https://www.significados.com/sistema>, el 25/01/2024.

²³ Tomado de: <https://concepto.de/sistema>, el 25/01/2024.

Basados en las definiciones mostradas anteriormente, se entenderá para Sistema de Gestión de Recursos Humanos, un modelo que integra “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno,”²⁴ aplicando una serie de subsistemas que contribuyen a desarrollo.

En “una empresa son de conformidad a las hipótesis de administración de empresas, debido a que es una de los capitales más importante en el cual son los responsables de la realización y el desarrollo de todas las actividades que se necesitan para que se tenga un buen funcionamiento y así poder contratar, ordenar y retener al personal de la organización. Estas actividades las pueden ejercer un individuo o departamento específico junto con los directivos de la organización.”²⁵

A partir de las definiciones mostradas anteriormente, el grupo investigador aporta que: es una herramienta que integra un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo, contribuyendo a orientar acciones estratégicas para mejorar el desempeño laboral en las empresas, a través de la organización, planeación control y dirección del recurso humano.

i. Objetivos

“Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea. Estos fines u objetivos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final.

²⁴ Cuesta Santos, Armando, Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, 2ª edición ECOE, Bogotá, 2010, página 1.

²⁵ Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/recursos-humanos>, el 5/11/2019.

a. Objetivos explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- 1) Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- 2) Retener a los empleados deseables.
- 3) Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- 4) Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

b. Objetivos Implícitos

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

- Productividad. Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas.
- Calidad de vida en el trabajo. Son muchos los que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización. Existe un número creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa. En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales.

c. Objetivos a largo plazo

Se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.”²⁶

ii. Características de la Gestión de Recursos Humanos

- a. “Enfatiza la importancia y desarrollo de los empleados y del conjunto de ellos denominados equipos de gestión
- b. El hombre de línea percibe a los trabajadores desde una perspectiva de conjunto integrada y se preocupa por coordinarlos.
- c. El recurso humano adquiere, una dimensión proactiva y las políticas de personal en las formulaciones estratégicas, se consideran una parte imprescindible.
- d. Enfatiza una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de los recursos humanos, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.”²⁷

A continuación se desarrolla el Sistema de Gestión de Recuso Humano, como un modelo que integra cinco subsistemas fundamentales que se basa en orientar y establecer las acciones respectivas para la administración de los recursos.

1.3.6 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

“Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la

²⁶ Simón, L. Dolan, La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª edición, McGraw-Hill, España, 2007, página 10.

²⁷ Valle Cabrera, Ramón, Revista: La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, 1ª edición, Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A 1995. Página 22 - 23.

entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.”²⁸

El grupo de investigación analiza que la provisión de Recursos Humanos, es el procedimiento de dotar personas para las áreas de trabajo, con la importancia de escoger a las personas idóneas para desempeñarse en los puestos de trabajo, y a su vez, este subsistema, es el punto de partida para los demás procesos de la gestión del recurso humano.

i. Reclutamiento de personal

Es el “proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.”²⁹

Para esta investigación se define reclutamiento como el proceso de interesar y atraer personas para las vacantes disponibles en una empresa, en el momento adecuado por medio de solicitudes de empleo, a fin de identificarlos según las habilidades y cualidades necesarias al puesto.

a. Importancia

“El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- 1) Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- 2) Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

²⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, página 112.

²⁹ Werther, B. William, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ª edición, McGraw Hill, México, 2008, página 152.

- 3) Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- 4) Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- 5) Cumplir la normativa jurídica existente.
- 6) Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- 7) Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.”³⁰

b. Reclutamiento interno

“El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”.³¹

1) Ventajas

- “Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
- Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
- Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención, etc.
- Da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar en que mejor «encaje» en la estructura de puestos de trabajo de la organización.”³²

2) Desventajas

³⁰ Simón L. Dolan, *La gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 3ª edición, McGraw Hill, España, 2007, página 109.

³¹ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento humano*, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009, página 116.

³² Simón L. Dolan, *Op cit.* página 112.

- “Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización.”³³

c. Reclutamiento Externo

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.”³⁴

Para el equipo investigador éste es definido como el proceso de buscar fuera de la empresa al nuevo profesional para desempeñarse en el puesto, siendo este proceso complejo debido a que se debe de invertir recursos.

1) Ventajas

- “La de traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

³³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, página 135.

³⁴ Chiavenato, Idalberto. Op cit. pág. 136.

2) Desventajas

- La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- Su coste suele ser elevado.
- Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
- Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos”.³⁵

ii. Selección de personal

“Es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.”³⁶

Por lo tanto, la selección de personal es elegir a los nuevos trabajadores entre todos los aspirantes con las mejores características que se adecuan al puesto de trabajo y con el mejor nivel de evaluación después de haber desarrollado las pruebas.

a. Fiabilidad

“Es la regularidad o estabilidad del instrumento de selección (es decir, del predictor y del criterio). Esto supone que el instrumento que se utilice (ya sean los resultados de una prueba escrita o las impresiones obtenidas durante una entrevista) dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones.”³⁷

³⁵ Simón L. Dolan, La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, 3ª edición, España, 2007, página 113.

³⁶ Gómez Mejía, Luis, Gestión de Recursos Humanos, 5ª edición, Pearson Educación, España, 2008, página 190.

³⁷ Simón L. Dolan, Op. Cit, página 138

Para la investigación se comprenderá como una característica que estima la nulidad de errores de un instrumento de selección, brindando confianza de aplicación.

b. Validez

“La validez se refiere a la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa un atributo. La validez se distingue de la fiabilidad en el sentido de que se refiere a la exactitud y precisión de la medida.”³⁸

Por lo tanto, el grupo de investigación lo define como: un indicador que mide las competencias de la persona, el cual se procesan los datos adquiridos para verificar, si el seleccionado es el adecuado para ocupar el puesto de trabajo.

c. Herramientas de Selección

Las herramientas de selección son un conjunto de instrumentos que facilitan el proceso del reclutamiento de personal para las empresas, estos pueden ser elegidos y utilizados según las políticas del departamento de recursos humanos. Y entre ellas se encuentran las siguientes que explica el autor Luis Gómez Mejía (2008):

- 1) **“Impresos de solicitud:** Un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo, particularmente para puestos de nivel básico. Estas solicitudes normalmente piden información sobre trabajos anteriores y la situación laboral actual.
- 2) **Test de capacidad:** miden la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, y son predictores válidos del rendimiento en el trabajo cuando las capacidades medidas se basan en el análisis de puestos.
- 3) **Test de personalidad:** evalúan rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento en el trabajo.

³⁸ *Ibíd*em, página 139.

- 4) **El test del polígrafo:** mide el pulso del entrevistador, su respiración y su transpiración mientras se le hacen una serie de preguntas. En teoría estas medidas fisiológicas cambiarán cuando el entrevistado no diga la verdad.”³⁹

1.3.7 Subsistema de Organización de Recursos Humanos

“Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es ¿qué puesto ocupa? De esa manera se sabe qué hace y se tiene una idea de su importancia y nivel jerárquico. Para la entidad, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún puesto.

i. Puestos

“El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tomillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- **Obligación:** es toda tarea individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
- **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe

³⁹ Gómez Mejía, Luis, Gestión de Recursos Humanos, 5ª edición, Pearson Educación, España, 2008, páginas 204-206.

provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

- Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.”⁴⁰

ii. Diseño de puestos

“El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- b. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- c. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- d. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.”⁴¹

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, página 172.

⁴¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009, páginas 205-206.

iii. Descripción de puestos

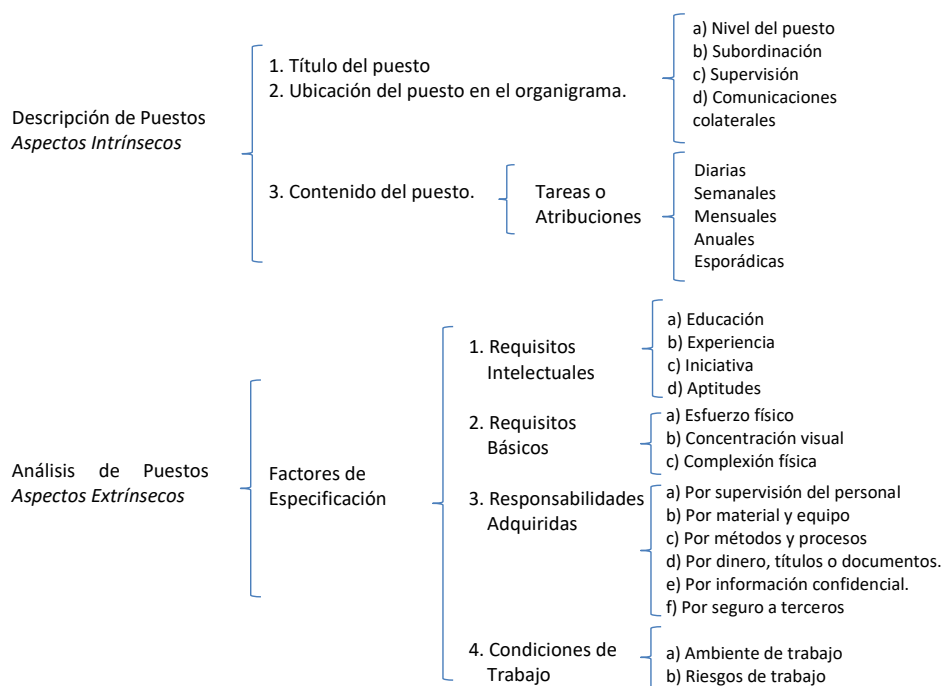
“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

iv. Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Figura 2: Alcance de la Descripción y Análisis de Puestos



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, Novena edición, McGraw Hill, México, 2011 Página 191.

v. Requisitos para el trabajo

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

- a. Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto, entre ellas:
 - 1) Escolaridad indispensable.
 - 2) Experiencia indispensable.
 - 3) Adaptabilidad al puesto.
 - 4) Iniciativa requerida.
 - 5) Aptitudes requeridas.

- b. Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Entre estos requisitos se encuentran:
- 1) Escolaridad indispensable.
 - 2) Concentración visual.
 - 3) Destrezas o habilidades.
 - 4) Complejidad física requerida.
- c. Responsabilidades que adquiere: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Éstas son:
- 1) Supervisión de personal.
 - 2) Material, herramientas o equipo.
 - 3) Dinero, títulos o documentos.
 - 4) Relaciones internas o extremas.
 - 5) Información confidencial.
- d. Condiciones de trabajo: Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgoso si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño, identificándose:
- 1) Ambiente de trabajo.
 - 2) Riesgos de trabajo.”⁴²

⁴² Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, páginas 190- 192.

vi. Competencias

“Son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

En este sentido, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a traer retener, desarrollar y compensar al Recursos Humano.”⁴³

Referente a ello, se define para la investigación que son las distintas capacidades adquiridas o modificadas que una persona posee para llevar a cabo diferentes actividades de forma competitiva, las cuales constituyen una característica individual que son observables y que tienen influencia al ser aplicadas en lo personal, laboral y social.

Se enlista una serie de competencias en distintas áreas, siendo estas:

- a. “Competencia personal: la capacidad personal para aprender y absorber nuevos conocimientos y habilidades.
- b. Competencia tecnológica: la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
- c. Competencia metodológica: la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.

⁴³ Camejo, Armando. El Modelo de Gestión por Competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8, Venezuela, 2008, página 98.

- d. Competencia social: la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.”⁴⁴

vii. Desempeño por competencias

“La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.”⁴⁵

A efectos de la investigación, el grupo lo define como un proceso integrador que permite conocer el nivel de conocimiento y habilidades que posee un trabajador para desarrollarse en un área específica, valorando su rendimiento y si sus competencias están siendo aprovechadas con el fin de ayudarlo a potencializarlas o destacarle en otras áreas de interés.

viii. Evaluación

“Actividad metodológica que consiste simplemente en la recopilación y combinación de datos de trabajo, con una serie de metas que dan como resultado escalas comparativas o numéricas, y en la justificación de los instrumentos de recopilación de datos, las valoraciones y la selección de metas”.⁴⁶

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 9ª edición, McGraw Hill. México, 2011, página 219.

⁴⁵ Capuano, Andrea Miriam. Evaluación de Desempeño: Desempeño por Competencias. Universidad del Centro Educativo Latino Americano. Santa Fe, Argentina, 2004, página 143.

⁴⁶ Prieto Pimienta, Julio H., Evaluación de los aprendizajes, un enfoque basado en competencias, 1ª edición, Pearson Educación, México, 2008, página 3.

Ante ello, se define como una actividad, cuya finalidad es obtener información a partir de una serie de aspectos definidos para dar valoraciones o un juicio de rendimiento, basados en escalas o números.

ix. Evaluación del Desempeño

“Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.”⁴⁷

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los trabajadores que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.”⁴⁸

Partiendo de lo antes definido, se puede expresar que: es un proceso destinado en obtener información sobre el aprendizaje que una persona realiza, cuya finalidad es revisar y juzgar cómo el individuo se desempeña, para tomar decisiones que afecten al desarrollo de la actividad.

a. Objetivos fundamentales

“Se pueden presentar en tres fases:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

⁴⁷ Mondy, R. Wayne, Administración de Recursos Humanos. 11ª edición, Pearson Educación de México, 2010, página 239.

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, páginas 202-203.

- 3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los trabajadores.”⁴⁹

b. Importancia

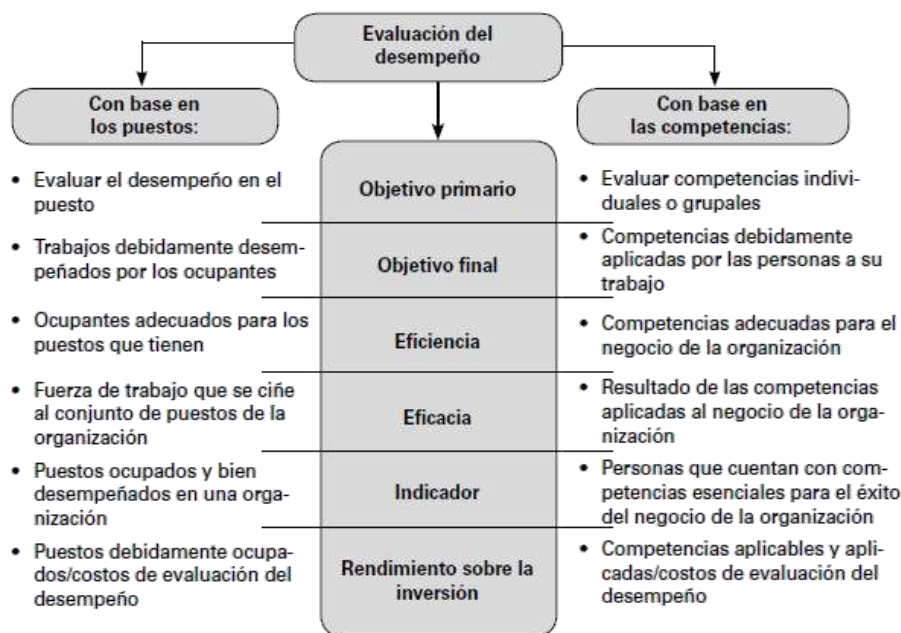
“Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- 1) Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- 2) Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- 3) Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- 4) Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- 5) Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- 6) Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

⁴⁹ Chiavenato, Idalberto. Op. cit. pág. 206-207.

- 7) Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.”⁵⁰

Figura 3: Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009, página 247.

x. Métodos de Evaluación de Desempeño

“Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 3ª edición. McGraw Hill, México, 2009, páginas 246-247.

empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde impera la visión de las operaciones).

- a. **Escalas gráficas:** Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.
- b. **Elección Forzada:** Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.
- c. **Investigación de Campo:** Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.
- d. **Método de los incidentes críticos:** Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso).
- e. **Listas de Verificación:** A partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.
- f. **Evaluación 360°:** Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.”⁵¹
- g. **Por competencias:** “Es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:
 - 1) Competencias Generales. Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la

⁵¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. McGraw Hill, México, 2009, páginas 253-265.

cultura y valores de la organización, así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.

- 2) Competencias Específicas. Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto “Comercial” puede requerir la competencia “Hablar en público” en un grado mayor que para el puesto “Operador”.

Lo siguiente es decidir para cada puesto de trabajo que metodología vamos a aplicar: 90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato, 180° si además le evaluarán sus colegas, 270° si además le evaluarán sus subalternos y 360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.”⁵²

Éste último, será aplicado para la investigación al ser un método bastante integral para evaluar el desempeño, ya que, basados en una serie de competencias definidas en el perfil de cada puesto, se somete a valoraciones cuantitativas. El método será desarrollado con la metodología de 90° ya que solo le evaluará su jefe inmediato

Ventajas:

- “La evaluación no es genérica; es puntual: a los trabajadores se les evalúa no en función de patrones genéricos, sino más bien tomando como referencia las competencias propias de su cargo o plaza.
- Plantea estrategias específicas para la solución de problemas: tras la evaluación por competencias, casi siempre suelen aparecer fisuras o fallos en el funcionamiento de las empresas.
- Permite un conocimiento detallado de cada trabajador: al tratarse de una evaluación puntual, incluso cuando se refiere a grupos de trabajo, quienes están al frente de los negocios o de los procesos de gestión del talento

⁵² Tomado de: <https://www.hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html> el 4/04/2020.

acceden a valiosos datos que permiten componer un perfil pormenorizado de cada uno de los trabajadores.

- Aumenta el nivel de compromiso: las estrategias para evaluar por competencias no tienen por qué considerarse algo negativo a nivel interno. Al contrario, deben servir para hacerle ver a los trabajadores que sus esfuerzos son valorados y que por ello lo que se busca es mejorar día tras día.
- Adopta un sistema de mejora continua a nivel interno: sacar el máximo provecho a un método de evaluación por competencias, la información que se derive de él servirá también para adoptar un sistema de desempeño aplicable a todas las áreas del negocio.”⁵³

Desventajas:

- “La evaluación en sí puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas.
- Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga.
- Desempeño de los sujetos o sobre su potencial, la evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada.
- El efecto halo se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia del trabajador llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación.”⁵⁴

⁵³ Tomado de: <https://retos-directivos.eae.es/evaluar-por-competencias-que-ventajas-tiene/> el 4/04/2020.

⁵⁴ Gil Flores, Javier. La evaluación de competencias laborales. Vol 10ª, Educación XX1. España, 2007, páginas 102-103.

xi. Manual

“Es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.”⁵⁵

“Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”⁵⁶

Con base en, las definiciones anteriores, se establece Manual como: una guía estructurada que establece las consideraciones necesarias para entender el funcionamiento de alguna actividad específica, detallando instrucciones o procedimientos para la ejecución de la misma de forma sistemática y ordenada.

xii. Manuales Administrativos.

“Son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.”⁵⁷

xiii. Clasificación de los manuales administrativos

“La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los

⁵⁵ Tomado de: <https://www.significados.com/manual/> el 27/02/2020.

⁵⁶ Valencia Rodríguez, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 4ª edición, Cengage Learning, México, 2012, página 60.

⁵⁷ Valencia Rodríguez, Joaquín Op. cit. pág. 61.

integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacía un área, proceso o función particular dentro de la misma.

- a. **Manual de organización:** Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.
- b. **Manual de normas y procedimientos:** Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.
- c. **Manual de puestos y funciones:** Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.”⁵⁸

1.3.8 Subsistema de Retención de Recursos Humanos

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización.”⁵⁹

Para esta investigación el término retención se define como una estrategia para la conservación y motivación de los trabajadores a permanecer en la organización, brindando calidad de vida en la empresa proporcionando un ambiente físico, psicológico y social, agradable y seguro al trabajador.

⁵⁸ Tomado de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/> el 10/03/2020.

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª edición, México, 2011, página 228.

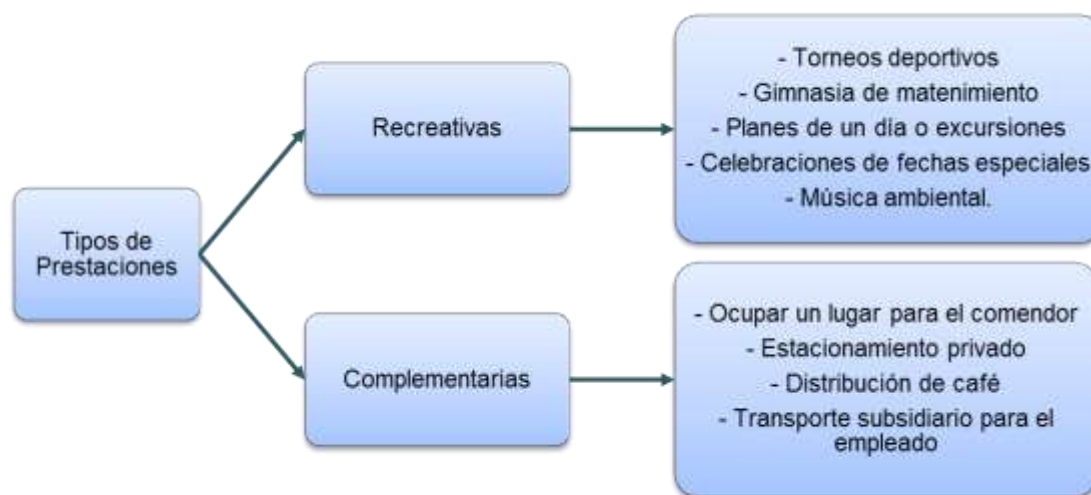
Generalmente este subsistema es considerado como punto clave de las prestaciones hacia los empleados, sin embargo, son una serie de aspectos de políticas internas de la organización que regularmente no son de carácter obligatorio, pero de suma necesidad para generar satisfacción y motivación, y además así los trabajadores decidan permanecer en la empresa y ejercer desempeño.

i. Plan de Prestaciones Sociales

“Las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.”⁶⁰

En la siguiente figura se muestran los tipos de prestaciones sociales, que el grupo de investigación propone en este apartado, basados en Chiavenato (2009):

Figura 4: Tipos de prestaciones sociales



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones. Novena edición, México, 2011, pág. 266

ii. Calidad de Vida en el Trabajo

“La calidad de vida en el trabajo puede ser definida como el nivel de satisfacción relacionado con las actividades ejecutadas en el entorno corporativo. Un entorno laboral

⁶⁰ Chiavenato, Idalberto Op. cit. pág. 264.

de calidad promueve una sensación de seguridad y desarrollo personal/profesional entre los trabajadores.”⁶¹

Es “una medida de la seguridad y satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo.”⁶²

Se determina, como grupo investigador, que la calidad de vida en el trabajo es la capacidad de complacencia que adquieren los trabajadores desempeñando sus actividades laborales, sintiéndose satisfechos de que sus necesidades son suplidas de acuerdo a su desempeño y condición laboral.

iii. Higiene Laboral

“Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.”⁶³

La empresa debe buscar el resguardo del trabajador; la higiene laboral está relacionada con la prevención de enfermedades ocupacionales, preservándolos de los riesgos de salud que son generados por el ambiente de trabajo.

iv. Seguridad Laboral

“Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.”⁶⁴

La seguridad laboral busca como objetivo principal mejorar las condiciones en el lugar de trabajo para evitar accidentes y no afectar estabilidad al trabajador.

⁶¹ Tomado de: <https://blog.gympass.com/es-mx/calidad-de-vida-en-el-trabajo/> el 13/03/2020.

⁶² Gómez Mejía, Luis, Gestión de Recursos Humanos, 5ª edición, Pearson Educación, España, 2008, página 24.

⁶³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, página 276.

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto Op. cit. páginas 279-280.

1.3.9 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.”⁶⁵

i. Capacitación

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”⁶⁶

Es por ello que el grupo de investigadores la define como: una actividad metodológica orientada en formar e instruir al trabajador, buscando que una o varias personas adquieran conocimientos, capacidades y habilidades para desempeñarse en el lugar de trabajo, con el objetivo de obtener mejores resultados en cuanto a la productividad.

ii. Objetivos

“Los principales objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. 8ª edición, McGraw Hill, México, 2007, página 379.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto Op. cit. pág. 386.

- c. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.”⁶⁷

iii. Funciones

“Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

- a. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
- b. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
- c. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
- d. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- e. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.”⁶⁸

iv. Importancia

“La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto Op. cit. pág. 387.

⁶⁸ Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos, 11ª edición, Pearson Educación, México, 2009, página 295.

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales.”⁶⁹

1.3.10 Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

“Una revisión periódica de la eficacia de la utilización de los RRHH por parte de la empresa. A menudo, implica la evaluación del propio departamento de RRHH.”⁷⁰

Para esta investigación, la auditoría de recursos humanos es el proceso de controlar e inspeccionar las responsabilidades y los registros de todo el recurso humano e identificar las mejoras que sean de utilidad para la empresa.

i. Banco de Datos de Recursos Humanos

“El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

En el área de Recursos Humanos, los diversos bancos de datos vinculados entre sí permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

- a. Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- b. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- c. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
- d. Datos sobre los sueldos e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
- e. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- f. Datos sobre candidatos (registro de candidatos), cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación).”⁷¹

⁶⁹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009, páginas 372-375.

⁷⁰ Gómez Mejía, Luis, Gestión de Recursos Humanos, 5ª edición, Pearson Educación, España, 2008, página 49.

⁷¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 9ª edición, McGraw Hill, México, 2011, página 376.

ii. Importancia

Para este subsistema, se “requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- a. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- b. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- c. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- d. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- e. Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- f. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
- g. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
- h. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
- i. Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.”⁷²

iii. ISO 9001 y su relación con Recursos Humanos

“La norma ISO 9001 es un estándar que regula todos los elementos que debe tener una organización para tener un sistema efectivo de calidad. Las organizaciones que cuenten con un certificado en ISO 9001 generan la garantía de que el servicio es de calidad.

En su apartado 6.2, trata sobre los recursos humanos en una empresa. Según la norma, para que una norma pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz deberá ofrecer un producto de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según:

- a. Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.

⁷² Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009, página 511.

- b. Cuando sea consciente de la importancia de sus acciones en relación con la calidad.
- c. Cuando se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo.”⁷³

1.3.11 Análisis FODA

Para el análisis de la situación actual de la empresa, se recurrirá a la herramienta administrativa FODA, siendo un “estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la cual es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

i. Objetivos:

- a. Fortalezas: Los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- b. Debilidades: Lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución de sus actividades.
- c. Oportunidades: Las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar sus objetivos.
- d. Amenazas: Lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente.”⁷⁴

ii. Componentes:

- a. Internas: Son las debilidades y fortalezas. Ayudar a la empresa a minimizar u optimizarla respectivamente.
- b. Externa: Para detallar e indagar las oportunidades y amenazas reconocidas del entorno.

⁷³ Recursos humanos: la norma ISO 9001 (nueva-iso-9001-2015.com)

⁷⁴ Tomado de: <https://www.analisisfoda.com> el 14/02/2020.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO

2.1 Importancia de la Investigación

La realización de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales, tiene su importancia en:

- i. La administración del Recurso Humano de Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V. contribuye a dotar a la empresa de personas idóneas para obtener una mejora en sus actividades, fortaleciendo puntos de referencia como: desarrollo personal, trabajo en equipo, habilidades, técnicas individuales y colectivas.
- ii. Formular e implementar estrategias que impulsen la eficacia de los trabajadores de PSEM, S.A. de C.V., beneficiando de forma positiva por medio de una administración del recurso humano, que integre al personal en la cultura laboral y la mejora organizacional, a fin de trabajar en equipo y diseñar los procesos basados a las exigencias de la operatividad.

La investigación tomó su importancia para Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V., por el aporte que brindó en la definición de la empresa, estructura y pensamiento filosófico, además de apoyar en superar las deficiencias que presentaba en el área de recursos humanos mediante procesos de reclutamiento y selección; como también, por dotar de un manual descriptor de puestos y un instrumento para medir las capacidades de los empleados, haciendo que las necesidades y criterios estén acordes al desarrollo de sus actividades.

Es por ello que se consideró necesario realizar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita definir los procesos administrativos para fortalecer a los trabajadores facilitando estrategias para mejorar el desempeño del personal con la finalidad de contar con las personas idóneas para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Diagnosticar la situación actual sobre la Gestión de Recursos Humanos, a fin de desarrollar un modelo orientado a fortalecer el desempeño del personal en la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales en el Área Metropolitana de San Salvador.

2.2.2 Objetivos específicos

- i. Recopilar información requerida con el apoyo de técnicas e instrumentos para la recolección de datos sobre la gestión del recurso humano, por medio de una investigación de campo.
- ii. Determinar la condición actual de Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V., para establecer un proceso administrativo que contribuya a fortalecer el desempeño del personal.
- iii. Identificar los objetivos que la empresa en estudio pretende alcanzar para contribuir a la elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

2.3 Métodos y Técnicas de la investigación

2.3.1 Método de la investigación

i. Método científico

Se aplicó en la investigación mediante un proceso sistemático con el fin de obtener información perteneciente a la empresa relacionada con la administración de recurso humano para el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, se siguieron pasos de forma

lógica y ordenada, para la interpretación del tema en estudio y la veracidad e imparcialidad de los datos recopilados.

ii. Métodos auxiliares del método científico

a. Análisis

Este método permitió descomponer el tema en estudio, en cada una de sus partes para conocer el efecto que hay entre los elementos proporcionados por la empresa y las variables del área de recursos humanos establecidas.

b. Síntesis

Luego de analizar las partes del objeto en estudio, se condujo a formular conclusiones y recomendaciones con la finalidad de presentar una propuesta de solución basada en la Gestión de Recursos Humanos.

c. Deductivo

Se utilizó además el método deductivo, ya que se presentaron aspectos generales hasta la especificación de las condiciones que enmarcaron la investigación; por ello se estableció un marco teórico sobre la Gestión de Recursos Humanos, el marco legal e institucional aplicable de forma específica al área administrativa de PSEM, S.A. de C.V. para luego elaborar conclusiones particulares sobre la información obtenida de la institución y su personal.

2.3.2 Tipo de Investigación

Se aplicó la investigación de tipo explicativa, con el fin de acercar y buscar explicar las causas que originaron la situación, donde fue necesario conocer las teorías, métodos y técnicas de investigación, destacando tales elementos. Con este tipo de investigación, se buscó establecer las relaciones de causa-efecto entre las variables: dependiente: Modelo de Gestión de Recursos Humanos, con la independiente: Desempeño del Personal.

2.3.3 Diseño de la investigación

La investigación se vio reflejada en la realización de un estudio no experimental, debido a que no se manipularon variables, ya que se basa fundamentalmente en la observación

de los hechos que se encontraron, sin realizar modificaciones sobre lo recopilado por parte del personal administrativo, empresa en estudio y empresas del sector, lo que facilitó identificar y analizar las variables.

2.3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de información se utilizó una serie de instrumentos que permitieron obtener datos de forma ordenada, facilitando el proceso de tabulación, análisis y síntesis de toda la información. Estos fueron:

i. Técnicas

a. Entrevista

Fue realizada al Gerente Administrativo de la empresa, con la cual se obtuvo información de forma directa sobre la administración del recurso humano y las distintas necesidades y exigencias que presentan, a fin de sustentar y desarrollar la propuesta como una respuesta acorde a las necesidades expresadas. Se efectuó por medio de una entrevista estructurada y no estructurada.

b. Encuesta

Con la finalidad de lograr obtener los datos a partir de los empleados y gerentes administrativos de empresas dedicadas a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales, se utilizaron cuestionarios previamente diseñados. Estos instrumentos fueron estructurados en bloques de información que consistían en las preguntas de identificación y de información sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

ii. Instrumentos

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, a fin de obtener información relacionada con el tema de estudio fueron: la Guía de Entrevista y el Cuestionario. Por medio de estos instrumentos, se logró analizar la información, sintetizando en los aspectos y variables de la investigación.

a. Guía de Entrevista

La información fue recolectada de manera directa, a partir de una guía de preguntas planteadas de forma: abiertas y cerradas, permitiendo llevar una lógica en las ideas y recolección de datos ordenadamente en la entrevista.

b. Cuestionario

Este instrumento fue básico para la investigación de campo, el cual generó la recolección y agrupación de los datos de manera específica, planteando una serie de preguntas estructuradas, cerradas y de múltiples opciones junto con las respuestas posibles, para luego, hacer el tratamiento cuantitativo de los aportes brindados por la población encuestada.

2.3.5 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación, se consideraron dos tipos de fuentes de información: primarias y secundarias.

i. Primarias

Fueron aquellas de primera mano, siendo el soporte de la investigación intelectual por el equipo de trabajo, mediante visitas a la empresa y el uso de instrumentos de recolección de datos, dirigidas al Gerente Administrativo, empleados de la entidad y a los Gerentes Administrativos de las empresas seleccionadas del Área Metropolitana de San Salvador para cumplir con el caso ilustrativo del tema de investigación.

ii. Secundarias

Fuentes proporcionadas por medio de documentos previamente seleccionados con relación al tema de investigación, las cuales ya son conocidas y documentadas, por ejemplo: libros de textos, trabajos de investigaciones previas, revistas administrativas, medios electrónicos, etc.

2.3.6 Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. de C.V., así como en las empresas seleccionadas, para cumplir con el caso ilustrativo del tema de investigación, dentro del Área Metropolitana de San Salvador.

i. Objeto de Estudio

Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A de C.V (PSEM S.A. DE C.V.) como caso ilustrativo y el sector de la pequeña empresa.

ii. Unidades de Análisis

- a. La Gerencia de Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A de C.V.
- b. Los Empleados de Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A de C.V.
- c. Gerentes, Encargados o Jefes del Departamento de Recursos Humanos de las empresas del sector, dedicadas a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

2.3.7 Determinación el universo y muestra

Debido a los aspectos particulares en los que se desarrolló la investigación, se tomó como universo la totalidad de empleados activos que forman parte de la empresa en estudio, tanto los administrativos como los operativos, siendo un total de 24 empleados.

Para las empresas del sector, localizadas en el Área Metropolitana de San Salvador, se tomaron los registros de la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador – DIGESTYC¹⁴⁵, donde se seleccionaron las empresas que se localizan dentro de la zona geográfica y que cumplen el criterio de pequeña empresa, según se detalló anteriormente. Tales empresas son:

¹⁴⁵ Hoy, Oficina Nacional de Estadísticas y Censos, ONEC, con dependencia del Banco Central de Reserva de El Salvador, según Decreto Legislativo 468 Tomo 436, publicado en el Diario Oficial en fecha 11/08/2022.

Tabla 4: Empresas que cumplen el criterio de pequeña empresa

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL
San Salvador	San Salvador	Jimmy Chien Min Tao
San Salvador	San Salvador	Inversiones Omishin, S. A. de C. V.
San Salvador	San Salvador	Hyntec, S.A. de C.V.
La libertad	Santa Tecla	Proyectos y Servicios Electromecánicos, S. A. de C. V.

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador – DIGESTYC (12/11/2019)

En la realización de la investigación, no fue necesario el empleo de fórmulas para obtener muestras en ambos universos, debido a que era un número factible, permitiendo llegar a todas las unidades en estudio.

2.3.8 Análisis e Interpretación de Datos

Con la utilidad de los instrumentos de recolección de datos y luego de haber recabado la información de la investigación, se procedió a la elaboración de las tablas o base de datos, diagramas de pastel y barras, que permitieron favorecer la realización de los análisis e interpretaciones finales de la investigación de campo.

i. Tabulación

La información recopilada por medio de los instrumentos de recolección de datos dirigidos hacia los empleados de PSEM S.A. de C.V. y los Gerentes, Encargados o Jefes del Departamento de Recursos Humanos de las empresas del sector, fue tabulada, detallándose un recuento de los registros de forma ordenada, su objetivo, respuestas y frecuencias; así mismo, los gráficos respectivos para su interpretación. Tal actividad se efectuó con la ayuda del programa ofimático Microsoft Excel.

La información recopilada por medio de la entrevista a la Gerencia Administrativa de PSEM S.A. de C.V., fue detallada mediante un resumen de las respuestas.

ii. Análisis de la información

Se llevaron a cabo los análisis de los resultados, permitiendo aportar comentarios a fin de determinar un diagnóstico preciso, con sus conclusiones y recomendaciones. Esta actividad fue clave para la elaboración de la propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales.

2.4 Alcances y Limitantes de la Investigación

2.4.1 Alcances

- i. Propuesta sobre un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales.
- ii. Incorporar perfiles que contribuya al desarrollo de actividades de los empleados, siendo la encargada el área de Recursos Humanos para la aplicación de los procesos administrativos y el desarrollo del personal.
- iii. Redistribución de actividades tanto administrativas como operativas, a partir del Manual de Descriptor de Puestos elaborados para PSEM, S.A. de C.V. donde se describan responsabilidades y funcionamiento general de la empresa.

2.4.2 Limitantes

- i. A causa de la Pandemia COVID-19, no fue posible incluir a 2 empleados de la empresa en estudio, por presentar inconvenientes de salud y asistencia al trabajo, durante el periodo en que se efectuaron las encuestas.
- ii. Algunas encuestas dirigidas hacia las empresas del sector, fueron ejecutadas en tiempo extraordinario a lo establecido en el planificador de actividades, debido a la localización y contacto con los gerentes o jefes del Departamento de Recursos Humanos, por motivos a cierres parciales o totales de las empresas, ante la Pandemia COVID-19, el cual

duró 7 meses, por el cual fue posible llegar a 3 de las empresas identificadas en los registros proporcionados por la DIGESTYC.

- iii. Para la recopilación de datos por medio de las encuestas a los empleados de PSEM, S.A. de C.V., fueron necesarias varias visitas a la empresa, por las programaciones de asistencia a los trabajos según eran establecidas ante las regulaciones emitidas por el Ministerio de Salud durante el manejo de la Pandemia COVID-19.

2.5 Descripción del Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la pequeña empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V.

Se presenta un diagnóstico de la situación actual de Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V., así mismo una matriz de la gestión que efectúa sobre el recurso humano, basados en la herramienta administrativa FODA, que posibilitó describir características internas y externas, identificando aspectos de mejoras, además de ser guía en el establecimiento de recomendaciones para la planificación y ejecución de los procesos administrativos y operativos sobre el personal.

2.5.1. Diagnóstico de la Situación Actual de PSEM S.A de C.V.

i. Filosofía de la Empresa

Al efectuar la recopilación de datos obtenidos por medio de los empleados a través de la encuesta se determinó que un 80% de los empleados tienen conocimiento de al menos un componente de la filosofía empresarial, lo que permite que las personas tengan una orientación de los objetivos que persigue la organización; así mismo, se determinó que el 63% de los encuestados menciona no conocer el organigrama de la empresa y según entrevista realizada al Gerente, no tienen definida una estructura organizativa de forma actualizada y acorde a las funciones de la empresa, así mismo, es notable la ausencia de la filosofía de forma escrita y socializada con el personal, lo que conlleva a que los trabajadores tengan diferentes criterios sobre el significado de cada valor en la empresa.

La falta de establecimiento, atención y socialización de la filosofía empresarial, es un tema de poco interés para la administración en las pequeñas empresas, tal como se

constató en la encuesta a las empresas del sector, donde los componentes del pensamiento filosófico no son establecidos formalmente y completamente, dando más importancia a cómo funcionar, estableciendo un organigrama.

(Ver Anexo 2, preguntas 1-3; Anexo 4, preguntas 6 y 7; Anexo 6, preguntas 1-3)

ii. Reclutamiento

Según la información obtenida, los empleados de PSEM S.A. de C.V. conocieron la oportunidad de empleo por medio de otros trabajadores de la empresa, así mismo por publicaciones en los periódicos y vinculación de pasantías que se coordinan con la Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE e Instituto Salvadoreño de Formación Profesional – INSAFORP. De acuerdo con la entrevista efectuada al Gerente de la empresa, el reclutamiento se realiza principalmente de forma verbal, ya sea entre los mismos empleados o con otros de empresas afines, sin tener un proceso definido para ello.

Por otro lado, las empresas del sector no cuentan con formularios ni solicitudes que faciliten el proceso de reclutamiento de personal. El llenado de solicitudes para aplicar a las vacantes, es un aspecto desestimado por las empresas, ya que la información es solicitada mediante la presentación de currículos con las copias de los documentos personales adjuntos. Se comprobó además que, la promoción del personal no es considerado como primera alternativa en este tipo de empresas al momento de un requerimiento de personal para un área específica, sino que se recurre a divulgaciones externas para integrar personal con nuevas experiencias y conocimientos, según sea necesario.

(Ver Anexo 2, preguntas 13, 14, 15, 17, 23 y 34; Anexo 4, preguntas 8 y 13; Anexo 6, preguntas 5, 6, 15, 16 y 24)

iii. Selección

Ante la información recopilada, se puede notar que, las pequeñas empresas, sí efectúan un proceso de selección, el cual es desarrollado con entrevistas, pruebas técnicas o periodos de prueba con notificaciones de los resultados de contratación. Según el 78.2% de los empleados de PSEM S.A. de C.V. expresaron que realizaron entrevistas, la cual

es llevada a cabo por el Gerente, así mismo, que fueron sometidos a pruebas técnicas o periodos laborados bajo tentativa de contratación permanente hasta por un periodo de 1 a 2 meses. Ellos valoran que el proceso de selección realizado para ser parte de la empresa fue el adecuado. Cabe destacar que la empresa no logra determinar si el postulante posee el conocimiento, experiencia y perfil psicológico acorde al puesto de trabajo.

Adicionalmente el Gerente de PSEM S.A. de C.V. expresó en la entrevista que, el proceso de selección de personal no es adecuado debido a la ausencia de un formulario de solicitud de empleo a fin de obtener información adicional y completa de los postulados, así mismo que, carecen de pruebas para el personal del área administrativa, los cuales no tienen un proceso acorde a las funciones que desempeñarán. Las notificaciones de selección, son realizadas mediante el canal telefónico principalmente.

Según consulta a las empresas del sector, el periodo de selección dura como máximo 7 días, plazo en el que se efectúan las pruebas de conocimiento únicamente, desestimando las pruebas psicológicas y polígrafos.

(Ver Anexo 2, preguntas 18, 19 y 25; Anexo 4, preguntas 14, 16, 17, 18, 19, 20 y 23; Anexo 6, preguntas 7, 8, 9 y 10)

iv. Descripción de Puestos

Para garantizar el aprovechamiento de la fuerza laboral, es necesario establecer funciones, competencias y habilidades a cada participación en el proceso productivo y administrativo mediante descriptores de puestos. En este aspecto, 7 de cada 10 empleados de PSEM S.A. de C.V. expresó desempeñar funciones que no fueron dadas a conocer al momento de ser contratado, así mismo, que realizan tareas que no son a fin de su cargo, desconociendo su descriptor de puesto y comúnmente careciendo de orientaciones en la realización de sus tareas o nuevas tareas asignadas.

La gerencia de la empresa comprende que las competencias son necesarias para hacer eficientemente el trabajo y que para cada puesto varían, pero en el caso de PSEM S.A. de C.V. esa debilidad está presente, al no tener un manual que detalle los puestos.

Las pequeñas empresas se enfrentan con esta debilidad, según información obtenida de las empresas encuestadas, ya que ninguna de las consultadas, tienen un documento que recoja las descripciones de los puestos.

(Ver Anexo 2, preguntas 5, 12, 16 y 21; Anexo 4, preguntas 12, 20 y 21; Anexo 6, preguntas 12, 13 y 14)

v. Evaluación del Desempeño

Analizando las respuestas según fueron planteadas para este aspecto, se reconoce la ausencia de un proceso estandarizado, que mida y brinde calificaciones del desempeño para mejorar las funciones que los empleados realizan, ya que, el gerente de PSEM, S.A. de C.V. planteaba que solamente son efectuadas en cualquier momento como una plática con el trabajador sobre el desempeño, careciendo de criterios previamente definidos, es por esta razón que no cuentan con estrategias de capacitación y oportunidades de mejora dentro de la empresa. Además, se identifica que estas conversaciones con los trabajadores surgen al momento de una falta, haciéndoles llamadas de atención, estableciendo nuevas reglas para no crear situaciones que llevan a estropearse las labores. Estas conversaciones son ejecutadas en la mayoría de ocasiones por el jefe inmediato del trabajador. Al mismo tiempo, cuando son efectuadas estas conversaciones bajo la metodología de evaluación, se conoció que los resultados no se resguardan en un expediente individual del trabajador, debido a que estos no existen.

Los trabajadores de PSEM, S.A. de C.V. dieron a conocer que, siete de cada diez de ellos, conocen las políticas y reglamentos de la empresa, el cual regula el comportamiento y cumplimiento de las tareas de sus puestos de trabajo, así mismo, afirmaron realizar tareas que no están contempladas o asignadas formalmente a su puesto de trabajo, afectando su desempeño, abonado a esto, se conoció que algunos empleados ven con indiferencia o no están de acuerdo en que se realicen evaluaciones del desempeño, o no es importante para ellos las pláticas o llamadas de atención, ya que la ausencia de capacitaciones requeridas marca una diferencia en el proceso de sus labores.

Las pequeñas empresas encuestadas, expresaron que aplican evaluaciones del desempeño bajo la metodología de escala gráfica y administración por objetivos, aunque

se falla en el proceso al no dar a conocer los resultados a los empleados, ni tomar acciones de capacitación y control de acuerdo a las necesidades encontradas según las evaluaciones efectuadas.

(Ver Anexo 2, preguntas 5, 35- 38, 40-43; Anexo 4, preguntas 9, 12, 28, 32-35; Anexo 6, preguntas 13, 25- 32)

vi. Prestaciones sociales

Una de las bondades de PSEM S.A. de C.V. es la aplicación de prestaciones hacia los empleados, donde se destacan: el reconocimiento por desempeño referido al desarrollo de sus actividades a pesar de no aplicar un instrumento de evaluación para medir su desempeño en los puestos de trabajo, además, transporte, ocio recreativo, deportivo y cultural.

Para la gerencia de la empresa, solo son aplicadas de forma uniforme las establecidas de ley, siendo las demás, a efecto de los cargos y apoyos que cada empleado solicita. Esto puede llevar a inconformismo e insatisfacción laboral, que pueden afectar el desempeño y disponibilidad laboral.

Según consulta realizada a las empresas seleccionadas, existen dos prestaciones para el bienestar laboral, las cuales son: en primer lugar, el reconocimiento por desempeño, creando una motivación para los trabajadores y en segundo lugar oportunidad de estudio, que aporta al mejoramiento y desarrollo personal de cada trabajador beneficiando también la operatividad de la empresa.

(Ver Anexo 2, pregunta 30; Anexo 4, preguntas 11 y 27; Anexo 6, preguntas 18, 19 y 20)

vii. Relaciones laborales

Según los datos obtenidos por los empleados de PSEM S.A de C.V., la empresa realiza una serie de actividades para fomentar las relaciones interpersonales a fin de favorecer la convivencia laboral. Entre ellas están: Celebración de fiestas navideñas, actividades deportivas, convivios y celebración de cumpleaños. Referente a ello, la gerencia de la empresa, informó que la comunicación laboral de PSEM, S.A. de C.V. fluye de tal manera que crean vínculos estables entre patrono-trabajador, poniendo en práctica acciones que fomentan un ambiente de armonía dentro de la misma. Se conoció que, se

impulsa la cultura del deporte como parte de la convivencia entre trabajadores, las oportunidades de estudio para los empleados que lo deseen y la disponibilidad de las herramientas necesarias para el cumplimiento y desarrollo de sus funciones.

Para las pequeñas empresas consultadas, la realización de convivios, marcan un ambiente laboral estable, evaluando como muy bueno la relación de clima organizacional de la empresa, lo que contribuye en mantener un ambiente regulado.

(Ver Anexo 2, preguntas 6, 20, 26, 27 y 28; Anexo 4, preguntas 24, 25 y 26; Anexo 6, preguntas 4, 17 y 20)

viii. Capacitaciones

La gerencia de PSEM, S.A. de C.V. afirma que algunos de los trabajadores reciben capacitaciones, enfocadas a la adquisición de nuevas herramientas o maquinarias, además de la capacitación sobre la seguridad y salud ocupacional para el cumplimiento de las normas de seguridad y la prevención de accidentes en los puestos de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores de PSEM, S.A. de C.V., solamente el 50% han recibido capacitaciones y expresaron que no son consecutivas. Afirmaron que, las capacitaciones recibidas han sido encaminadas al manejo de herramientas de trabajo, calidad y producción, y a la prevención de riesgos y seguridad ocupacional.

Para las pequeñas empresas, la capacitación es un componente primordial en el desarrollo de las competencias para el logro de los objetivos y proyectos, siendo motivadas por la adquisición de equipos nuevos, a solicitud de las necesidades de los empleados o por la mejora de procesos, orientadas a la calidad y producción, así mismo, para fortalecer el trato con el cliente. El mayor reto que enfrentan sobre este aspecto es el establecimiento de estrategias para el fortalecimiento de las competencias de los empleados.

(Ver Anexo 2, preguntas 31 y 32; Anexo 4, preguntas 28, 29, 30, 31 y 34; Anexo 6, preguntas 21, 22, 23 y 27)

ix. Registro de empleados

De acuerdo con la información obtenida por la gerencia de PSEM S.A. de C.V., ninguno de los trabajadores posee un expediente como tal, en el cual se almacenen registros como: ingreso a la empresa, constancias de capacitaciones, hoja de datos, contrato, entre otros documentos. A pesar de contar con algunos registros básicos, el no tener expedientes de registro laboral, corre el riesgo de recibir sanciones administrativas o de carácter económico por la ausencia de estos.

Según datos recopilados por los trabajadores, solo 2 de 10 empleados llenaron una hoja para solicitar trabajo y 8 de 10, expresan tener un contrato laboral verbal, esto significa que si se presenta alguna situación que atente contra el patrono o el empleado será el mismo ministerio de trabajo quien medie entre la relación del trabajador y el patrono.

Los expedientes conforman un registro ordenado e histórico de las vinculaciones laborales, así mismo, permiten administrar adecuadamente al personal, conociendo: logros académicos, información personal actualizada, documentación de prestaciones concedidas, resultados de evaluaciones, etc.

Para las pequeñas empresas del sector expresaron no contar con un expediente completo de cada empleado esto es por carecer de un responsable para el área de recursos humanos, que gestione y dé mantenimiento a los mismos, optando únicamente a un repositorio de documentos sobre contratos, evaluaciones, listados de empleados capacitados, etc. de forma general.

(Ver Anexo 2, preguntas 20, 44, 46 y 47; Anexo 4, preguntas 8, 11, 15, 18 y 35; Anexo 6, preguntas 3, 33, 34, 35 y 36).

2.5.2. Análisis FODA de PSEM S.A de C.V.

Para realizar el análisis de la empresa PSEM, S.A DE C.V. se tomarán en cuenta diferentes aspectos y ventajas que esta posee sobre la competencia, por lo cual se analizan las fortalezas; mientras que para conocer aquellos factores que reflejan una posición desfavorable ante los competidores se detallan las debilidades. Asimismo, se han tomado en cuenta diferentes variables externas en las cuales se presentan las oportunidades que favorezcan a la empresa y las posibles amenazas que pueden enfrentar dentro del ámbito laboral.

Tabla 5: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con alto grado de experiencia y conocimiento en los trabajos del sector que marcan permanencia el rubro por más de 20 años. 2. Interés de la Gerencia Administrativa en el recurso humano, con enfoque a fortalecer las condiciones laborales. 3. Características especiales del servicio que se ofrece, con un alto nivel de referencia, por la diversidad de oferta en proyectos y servicios dentro del rubro. 4. Instalaciones con los recursos necesarios para la ejecución de tareas. 5. Comunicación fluida en todos los niveles de la empresa. 6. Ubicación estratégica y de referencia. 7. Buen ambiente laboral, enmarcado por el trabajo en equipo y disponibilidad del personal. 8. Equipos y maquinarias industriales de buen rendimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia planes de objetivos a largo plazo. 2. Oficinas con espacio reducido y de poco desplazamiento. 3. Poca señalización de identificadores en la Oficina. 4. La atención de los recursos humanos está distribuida en varios empleados. 5. No poseen manual de procedimientos ni descriptores de puestos. 6. Inconvenientes en capacitar al personal por la carga de la producción. 7. Centralización de procesos administrativos. 8. Ausencia de una Evaluación de Desempeño de forma adecuada. 9. Ausencia de proactividad de labores en algunos empleados. 10. Personal de Ventas con escasa capacitación en el desarrollo de habilidades mercadotécnicas.
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación con otras empresas regionales. 2. Nuevas tecnologías para la industria metal-mecánica. 3. Adquisición de herramientas para la ejecución de procesos técnicos-operativos. 4. Fuerte empatía de las empresas. 5. Expansión y crecimiento. 6. Adquisición de herramientas administrativas para la gestión del personal. 7. Abastecimiento de mano de obra calificada por relaciones con instituciones educativas. 8. Apoyo del sector financiero, con acceso a créditos de gobierno o en banca privada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta laboral de otras empresas, en salario y prestaciones. 2. Intereses de la competencia sobre la oferta de servicios. 3. Acciones sociales con interés político que afectan la economía. 4. Índice delincriminal en el área: vandalismo y terrorismo.

Fuente: Elaboración del equipo investigador con información proporcionada por la administración y personal de PSEM

2.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.6.1. Conclusiones

- i. Se determinó que PSEM S.A de C.V. carece de una estructura organizacional basada en funciones que defina la línea de mando y delimite las responsabilidades, según las áreas de la empresa. El organigrama actual es desconocido por un porcentaje significativo de empleados. Por otro lado, a pesar de tener un pensamiento filosófico, no están definidos los valores y objetivos de la empresa, así mismo estos elementos son de desconocimiento el personal
- ii. La empresa en estudio, no cuenta con un responsable o área que gestione el recurso humano y garantice adecuados procesos en la selección, contratación, evaluación y capacitación del personal, además de mediar la relación laboral entre patrono-trabajador.
- iii. Presenta un vacío en los procesos de dotación del personal a la empresa y de un manual basado en competencias que describa los puestos requeridos para funcionar armónicamente. Estos vacíos generan inconvenientes a la empresa, ya que el personal ejecuta múltiples tareas por no tener definidas y agrupadas adecuadamente las funciones, así mismo, por contratar personas que no poseen los niveles de conocimiento y habilidades requeridas en aspectos técnicos y administrativos del puesto.
- iv. No poseen una metodología para evaluar el desempeño de los trabajadores de forma estandarizada y completa, a pesar de basarse en la evaluación del desempeño por objetivos. Esto, no les permite identificar las necesidades de mejoras, las oportunidades de capacitación y supervisión en el monitoreo de las actividades que impulsen la visión empresarial al ser ejecutadas como conversaciones, generando deficiencia para medir el rendimiento en el puesto de trabajo.
- v. A pesar de realizar capacitaciones, tanto administrativas como operativas, hay ausencia de estrategias que garantice la integración de todo el personal y que vayan en línea de las necesidades de formación a partir de los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- vi. En el caso de la auditoria de recursos, hay ausencia de un control de datos y documentación de los empleados, organizados en expedientes individuales, donde estén contenidos currículos, copias de documentos personales, estudios, evaluaciones, notas y

otros, necesarios para la buena gestión de los mismos. De igual forma, carece de un banco de candidatos para contratar, a pesar de tener rotación baja.

2.6.2. Recomendaciones

- i. Se propone a PSEM S.A de C.V. establecer una nueva estructura organizacional basada en funciones que defina la línea de mando y delimite las responsabilidades, según áreas de competencia, así mismo, redefinir el pensamiento filosófico, actualizándolo a la actividad de la empresa y hacia donde se encamina, con valores detallados para que el personal pueda identificarse con el quehacer empresarial, contribuyendo en alcanzar los objetivos con el desempeño de sus funciones.
- ii. Por ser una pequeña empresa, se recomienda a PSEM S.A. de C.V. incluir en su estructura organizacional un área para la administración de los recursos humanos, bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, para que establezca y ejecute procesos adecuados en la selección, contratación, evaluación y capacitación del personal, así mismo sea canal de comunicación entre el patrono y trabajadores.
- iii. Diseñar un proceso organizado para dotación e incorporación de personal a la empresa, apoyado con la elaboración de un manual descriptor de puestos basado por competencias, a partir de la reestructuración organizativa.
- iv. Establecer un método para evaluar el desempeño de los trabajadores de forma integral, utilizando instrumentos sencillos aplicables para el personal administrativo y operativo, que brinde información sobre las necesidades de mejoras y de capacitación, para ayudar al empleado en el desempeño de su puesto y medir el rendimiento real de trabajo.
- v. Establecer estrategias de capacitación que permitan la realización de un programa de acción que garanticen el aprendizaje y formación continua del personal, como resultado de la evaluación del desempeño, buscando la integración del personal en todos los niveles.
- vi. Crear un archivo de expedientes laborales, donde estén de forma individual el de cada trabajador, para la gestión de recursos humanos, a fin de poseer e identificar la información de cada uno, conformado por fichas de datos personales, contrato laboral, copias de documentos personales, copias de certificados por estudios realizados, evaluaciones de desempeño, notas relacionadas a particularidad del empleado con la

empresa y otros, fortaleciendo las relaciones laborales y el trato con las autoridades del Ministerio de Trabajo y Prevención Social del país ante cualquier auditoria o proceso que se pueda presentar.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO.”

3.1 Objetivos

3.1.1. General:

Diseñar un modelo de gestión de Recursos Humanos que permita fortalecer el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales.

3.1.2. Específicos:

- i. Elaborar una propuesta de incorporación de un puesto de Recursos Humanos, que permita dar gestión a los procesos relacionados a la administración del personal, tanto para la dotación, mantenimiento y documentación requerida.
- ii. Proponer un manual de descriptor de puestos, que detalle las actividades de cada cargo que incluyen elementos y unidades de competencia, para fortalecer el desempeño de los trabajadores.
- iii. Elaborar un instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias, para evaluar el nivel de cumplimiento de los puestos de trabajo.

3.2. Importancia

Para PSEM S.A. de C.V., este Modelo de Gestión de Recursos Humanos fortalecerá el proceso administrativo usando herramientas claves que contribuirán a la distribución de funciones, evaluar el desempeño de los trabajadores, mejorar las competencias y habilidades de sus empleados, actualizar la filosofía institucional de la empresa y a estructurar y gestionar el recurso humano, para el logro de los objetivos de la compañía.

Es por ello que se requiere de la implementación de los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo de personas, auditoria de recursos humanos tanto como del manual de puestos y la evaluación de desempeño lo que facilitara la coordinación de decisiones y que los empleados apoyen en los objetivos que la empresa se proponga.

3.3. Propuesta de Filosofía para Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V.

3.3.1. Filosofía para la empresa

i. Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales que ofrece, además, servicios complementarios y productos electromecánicos, por medio de una asistencia confiable, pronta y comprometida a la necesidad de nuestros clientes.

ii. Visión

Consolidarnos como una empresa líder en la asistencia técnica de proyectos y servicios electromecánicos, orientados en satisfacer las necesidades que las empresas locales y regionales presentan, relacionado a la fabricación, suministros y comercialización de piezas industriales, por medio del trabajo constante, oportuno y eficaz.

iii. Valores

- i. Transparencia: Creemos en la comunicación abierta y honesta presente en nuestras actividades diarias, que fortalece la confianza y credibilidad en el trabajo de nuestros trabajadores y servicios que se ofrecen.
- ii. Creatividad: Existen nuevas formas de competitividad que enmarca el ingenio puesto en el desarrollo de nuestros servicios, bajo el concepto de innovación.
- iii. Compromiso: Solo el trabajo duro y constante evoca una fuerte responsabilidad en entregar servicios eficientes y relaciones empresariales mutuamente beneficiosas.
- iv. Calidad: Cada producto y servicios es preparado, elaborado y entregado con el mayor rendimiento, aportando valor al cliente en sus necesidades.
- v. Profesionalismo: Hemos forjado un compromiso con el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados, de igual forma a nivel organizacional, que

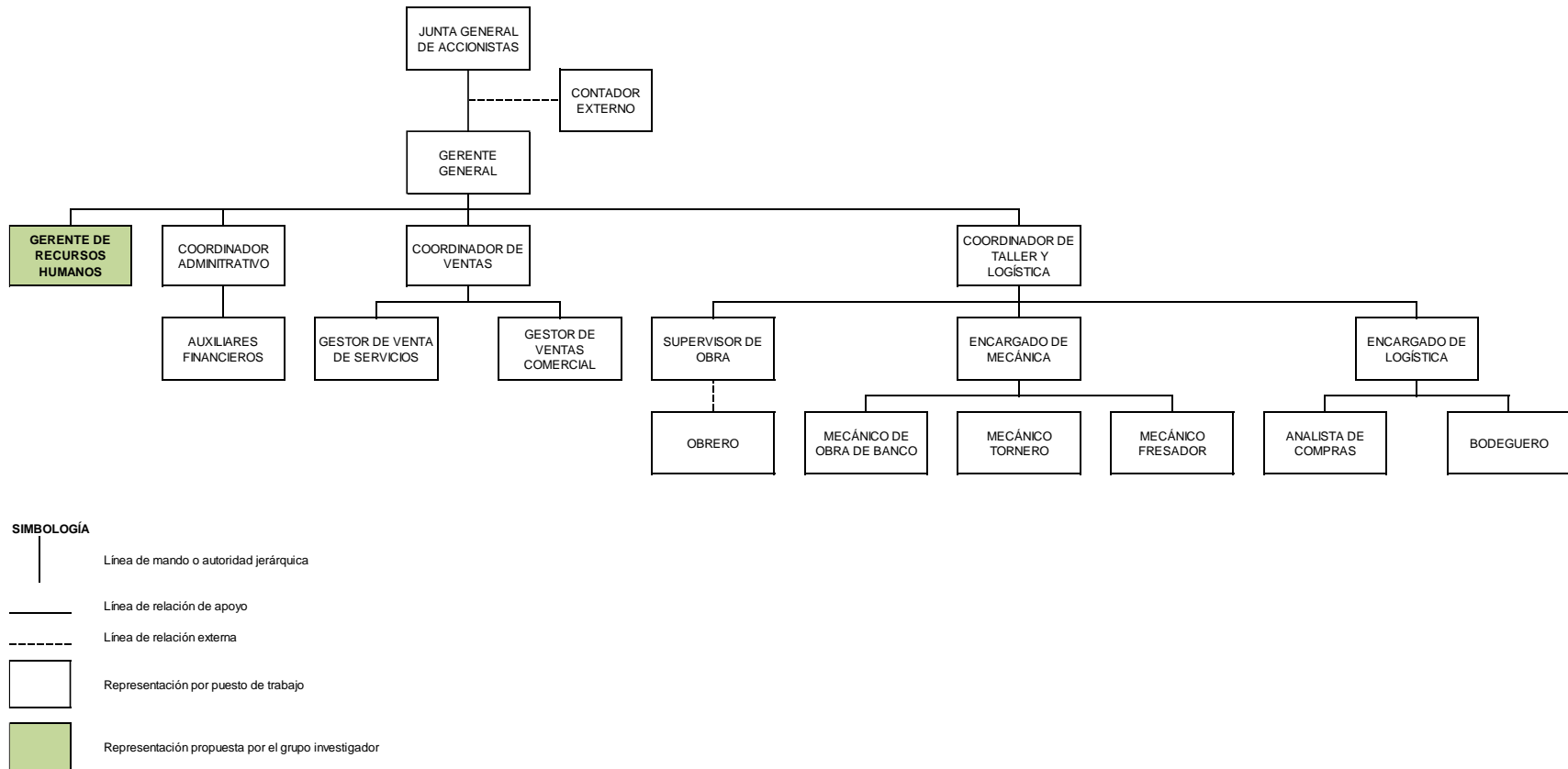
garantice un desarrollo continuo de nuestras competencias para ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes.

- vi. Humildad: Reconocemos nuestras limitaciones, así mismo, aceptamos nuestras debilidades, no quedándonos estancados, sino que superándolas y aprendiendo de ellas.

3.3.2. Estructura organizativa propuesta

Se propone la siguiente estructura organizativa, con el objetivo de representar de forma orgánica la administración de la empresa, mediante un organigrama de forma vertical, destacando un perfil para la gestión del recurso humano, según:

Figura 5: Organigrama propuesto para Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A de C.V.



Elaborado por grupo de investigación

El organigrama propuesto, representa la estructura interna de toda la empresa, descrita de forma vertical para presentar los puestos de trabajo jerárquicamente, situando en la parte superior el jefe o puesto de trabajo con mayor responsabilidad.

i. Descripción de Organigrama por puestos de trabajo

a. Junta General de Accionistas

Ésta se conforma por los dueños de la empresa y son los que toman las decisiones de la gestión empresarial, el nombramiento de Administrador Único y auditores externos, las ampliaciones de capital de acuerdo a sus necesidades u objetivos y alcances, además, sobre los cambios de las actividades comerciales o del rubro al que pertenece.

b. Gerente General

El Gerente General de la empresa es la persona encargada de la planeación de las actividades y organizar los recursos de la entidad, definir la dirección de la empresa a corto, mediano y largo plazo, y sobre todo decidir la mejor opción en finanzas, administración y operación de la empresa. Éste será el Administrador Único nombrado por la Asamblea de Socios.

c. Contador Externo

Este puesto estará a disposición de la empresa como una subcontratación, con la finalidad de desarrollar las actividades contables, realizando: los asientos contables, auditorías y la presentación y control de los estados financieros, los cuales deberá poner a disposición de la Junta General de Accionistas al menos cuatro veces al año o cuando se les soliciten.

d. Gerente de Recursos Humanos

Las funciones en este puesto serán las de administrar los procesos de la gestión de Recurso Humano, dando apoyo en la provisión, evaluación, retención, desarrollo y auditoría del recurso humano. Velar por el buen funcionamiento de la gestión de los recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir y organizar el personal a fin de fomentar el desarrollo permanente del personal de la empresa.

e. Coordinador Administrativo/a

El coordinador Administrativo será nombrado por la Gerencia General, así mismo será el Administrador Único Suplente, quien deberá brindar apoyo en la planeación de las actividades y organizar los recursos de la entidad, asistiendo a la gerencia en los planes estratégicos y sobre todo en las finanzas y administración de la empresa.

f. Auxiliar Financiero

Es el encargado de atender las tareas y los asuntos financieros de la empresa, elaborar los presupuestos financieros, ejecutar los pagos de las obligaciones adquiridas y operacionales, dando apoyo con la documentación requerida ante las transacciones financieras ejecutadas a la administración de la empresa.

g. Coordinador de Ventas

Coordinará la ejecución de las labores comerciales del servicio al cliente, mantener el registro de ventas organizado y actualización de datos de clientes, respaldar a la alta dirección completando pedidos y manteniendo a los clientes informados sobre retrasos y fechas de entrega, controla la recuperación de cartera de clientes con mora y controlar las metas de ventas.

h. Gestor de Ventas de Servicios

Efectuar ventas de los servicios como los mantenimientos preventivos y correctivos de la industria metalmecánica a clientes actuales y potenciales, brindar atención y asesorar a los clientes, coordinar y definir los materiales necesarios para los pedidos con las áreas de producción y almacén, elaborar el cierre de ventas diarias, y actualizar la información de clientes.**Gestor de Ventas Comerciales**

Asesorar con la calidad, garantía y especificaciones de los productos metalmecánicos que la empresa comercializa, a clientes actuales y potenciales, brindar atención y asesorar a los clientes, coordinar y definir los materiales necesarios para los pedidos con las áreas de producción y almacén, elaborar el cierre de ventas diarias, y actualizar la información de clientes.

j. Coordinación de Taller y Logística

Es el encargado de dirigir y establecer programas de producción de la empresa en los diferentes puestos del taller, dar seguimiento de los tiempos de cada operación, revisar las especificaciones de los productos o piezas elaboradas y de proyectos asignados hasta obtener la producción con la calidad y especificaciones definitivas. Dentro de sus responsabilidades está la de administrar el taller general de operaciones.

k. Supervisor de Obra

El Supervisor de Obra desarrollará las actividades de los servicios en los lugares donde el cliente necesite de estos, desarrollará actividades de mantenimiento de maquinarias como preventivo y correctivo, deberá especificar y solicitar los materiales necesarios, desarrollar las actividades de acuerdo con las especificaciones técnicas, tiempos y calidad establecidas según los requerimientos de los servicios o proyectos que los clientes soliciten.

l. Obrero

Este puesto será identificado por la contratación temporal de nuevos trabajadores para la ejecución de un proyecto hasta el final y/o entrega del proyecto, desempeñando funciones de obra civil, soldadura, arquitectura y todas las tareas que le sean asignadas por el Maestro de Obra.

m. Coordinador de Mecánica

Este puesto será el encargado de recibir e interpretar los pedidos de fabricación asignados, organizar el equipo de trabajo para el desarrollo de estos con la responsabilidad de garantizar el buen funcionamiento del área de producción y de los involucrados.

n. Mecánico de Obra de Banco

Este deberá ejecutar las actividades operativas en su puesto de trabajo, utilizando la maquinaria y manipularla de forma segura y adecuada, de acuerdo a los materiales utilizados con las especificaciones descritas, tomando en cuenta la técnica, tiempos y calidad establecida según los requerimientos por las contrataciones de los servicios y proyectos que los clientes solicitan.

o. Mecánico Tornero

Las operaciones en el puesto de trabajo serán las de producir piezas en la maquinaria de torno, tomando como referencia los diseños de las piezas requeridas, solicitar los materiales y cantidad necesaria para la elaboración de estas, como también las herramientas para la fabricación, hacer los mantenimientos menores correspondientes a la maquinaria bajo su cargo y mantener limpio el lugar de trabajo.

p. Mecánico Fresador

Fabricar piezas metálicas tomando como referencia los diseños de las piezas de fabricación, elaborar cortes y dobleces precisos a partir de las especificaciones recibidas, limpiar la maquinaria y dar mantenimiento menor según corresponda, como también mantener limpio el lugar de trabajo.

q. Coordinador de Logística

Este será el responsable de supervisar y garantizar el traslado de los bienes y materiales adquiridos por la empresa para el funcionamiento y operación, y el traslado de los productos fabricados para los clientes, además revisará la calidad de los productos que ingresen a la empresa.

r. Analista de Compras

Este dependerá directamente del Encargado de Logística, generando los reportes e información sobre los niveles de stock, compras, distribución y consumo de materiales y productos. Mantendrá actualizada la información de materia prima para la producción metalmecánica, manejar una cartera de proveedores a nivel nacional e internacional.

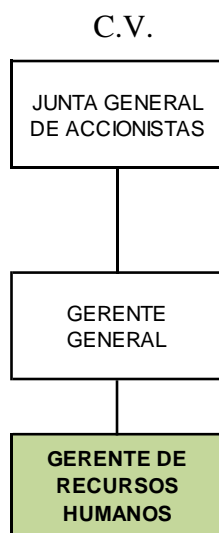
s. Bodeguero

Será la persona responsable de asegurar el buen estado del inventario de materiales y productos terminados resguardados, abastecer, almacenar y el aprovisionamiento de producción (la logística interna de la empresa), supervisar el flujo y el embalaje de las mercancías, optimizar el transporte reduciendo costos, tiempo e itinerarios de entregas, prevenir deterioro del almacén y las mercancías, mantener el orden y limpieza a diario.

ii. Incorporación del perfil de Recursos Humanos

Se ha propuesto la incorporación de un perfil, dependiente del Gerente General, agrupando funciones vitales que garantice la aplicación de un modelo de gestión del recurso humano acorde a la naturaleza de la empresa.

Figura 6: Incorporación del perfil de Recursos Humanos en el organigrama de PSEM S.A. de



Elaborado por el Grupo de Investigación

Este perfil de Recursos Humanos, tendrá por objetivos y funciones según se detallan a continuación:

- **Objetivo:** Administrar los procesos y velar por el buen funcionamiento de la gestión de los recursos humanos en la empresa para contribuir al logro de los objetivos, la mejora continua y el óptimo desempeño en las actividades operativas y administrativas según las normativas aplicables internas y externas.
- **Funciones:**
 - 1) Reclutar y seleccionar candidatos para dotar de personal idóneo según vacantes o necesidades de fuerza laboral, ejecutando convocatorias de contrataciones, aplicación de pruebas, entrevistas y análisis de currículos para encontrar al mejor candidato según los requerimientos de las áreas solicitantes.

- 2) Administrar el desempeño del personal para detectar oportunidades de mejoras a partir de una evaluación para conocer el rendimiento de los trabajadores en relación al puesto que poseen y aportes sustantivos a los objetivos de la empresa.
- 3) Garantizar los procesos de control de asistencia e incapacidades para la elaboración y pago de planillas periódicas de forma oportuna, conociendo las necesidades reales y futuras de la empresa.
- 4) Disponer de un archivo del personal, manteniéndolo de forma actualizada y completa a fin de abastecer de información a la administración para procesos de gestión del recurso humano, según se presenten.
- 5) Realizar un plan de capacitación anual, a partir de las evaluaciones y mejoras en los procesos que la empresa realice, para potencializar las habilidades e incrementar conocimiento en los trabajadores con la puesta en marcha del programa de formación.
- 6) Facilitar y administrar el registro de los expedientes del personal de la empresa.

iii. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos son aquellos criterios con las que el Gerente de Recursos Humanos gestionará todo el proceso, desde la integración, organización, capacitación del personal, retención del personal y su desarrollo dentro de la organización.

a. Sobre la integración del personal:

- 1) Para la requisición de personal se presentará el formulario por parte de la jefatura de cada área de gestión, coordinando con el Gerente de Recursos Humanos la necesidad de contratar nuevo personal para una plaza existente o para la creación de esta.
- 2) El plazo máximo de recepción de los currículos de los candidatos para las plazas será de 5 días hábiles.
- 3) La selección del personal se llevará a cabo en primera instancia con fuentes internas y no habiendo candidatos, se recurrirá a la fuente externa bajo el debido proceso a través del análisis curricular y posteriormente se realizarán prueba técnica, psicológica y entrevista.

- 4) El periodo de selección del candidato no será mayor a 10 días hábiles, una vez aprobado por la Gerencia General la contratación y/o creación de plaza.
- 5) La contratación definitiva será autorizada por la Gerencia General, concurridos los 30 días de prueba con un informe de desempeño por el jefe inmediato.

b. Sobre la organización:

- 1) La inducción del personal se realizará a todo miembro que ingrese a la empresa recibiendo la inducción a cargo del Gerente de Recursos Humanos. Adicionalmente el jefe del área donde se integra el nuevo empleado, hará la presentación al grupo de trabajo.
- 2) La actualización de los perfiles será realizada una vez al año por el Gerente de Recursos Humanos con apoyo de los Coordinadores en relación a las actividades que realiza cada área de gestión.
- 3) La evaluación del desempeño se realizará a todo el personal administrativo y operativo, efectuándolo el jefe inmediato, bajo la supervisión del Gerente de Recursos Humanos.
- 4) Se contará con el registro de las evaluaciones del personal, así como el plan de seguimiento, a fin de establecer si los resultados son satisfactorios y sirvan de base para: Realizar reconocimiento, programar capacitaciones y promover un buen ambiente laboral.

c. Sobre la Retención de Personal:

- 1) Generar las condiciones necesarias para que los empleados se desempeñen adecuadamente en su área de trabajo.
- 2) El Gerente de Recursos Humanos promoverá una iniciativa para la educación sobre Seguridad Ocupacional en el área de trabajo.

- 3) Se brindará formación al trabajador para que adquieran otros conocimientos, con la finalidad de mantenerse participativo dentro de la empresa y dar aportes que generen grandes oportunidades tanto para el trabajador como para la compañía.
- 4) Todo empleado que obtenga un puntaje igual a un 80% dentro Evaluación de Desempeño será considerada dentro de las promociones dentro de la empresa.
- 5) Cuando se efectúa una promoción de empleado, no será necesario realizar las pruebas de conocimiento y psicológicas, en la etapa de selección, según necesidad del cargo.
- 6) Facilitar oportunidades de formación profesional y entornos de calidad para el trabajador y que contribuya al rendimiento de la empresa generando así estabilidad laboral para el empleado.

d. Sobre el Desarrollo de Personal:

- 1) El Gerente de Recursos Humanos con apoyo de los Coordinadores en relación a las actividades que realiza cada área de gestión, elaborará anualmente un Plan de Capacitación el cual deberá de ser presentado a la Gerencia General para su aprobación.
- 2) El personal contratado para brindar la capacitación deberá estar acreditado, ya sean estos empleados internos o miembros ajenos a la institución.
- 3) Todo el personal obligatoriamente deberá recibir la capacitación programada, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo de esta, de acuerdo a las evaluaciones del desempeño que se realicen a los trabajadores.
- 4) Si el empleado no puede asistir a la capacitación, será el Gerente de Recursos Humanos quien programará otra fecha para el trabajador, siempre y cuando exista disponibilidad del recurso del programa de las fechas citadas por la persona que capacita.

e. Sobre la Auditoría de Recursos Humanos:

- 1) El Gerente de Recursos Humanos será el encargado de informar a los empleados el proceso bajo el cual se desarrollará la evaluación del desempeño, su alcance y objetivo, solventando cualquier duda al respecto.
- 2) La evaluación del desempeño se efectuará al menos una vez al año.
- 3) Será el jefe de cada área el encargado de realizar la evaluación del desempeño y dar seguimiento a las acciones correctivas luego de obtener los resultados de las evaluaciones.
- 4) Recursos Humanos llevará un banco de datos tanto del personal que laboró o labora en la empresa, como aspirantes, con información básica de cada persona.
- 5) Recursos Humanos deberá mantener actualizados los expedientes del personal y la crear expedientes a los nuevos empleados, solicitando información actualizada a todos los empleados al personal al menos una vez al año.

3.4. Propuesta para la incorporación de Recursos Humanos**3.4.1. Reclutamiento****i. Requerimiento de Personal**

El proceso de reclutamiento iniciará con el requerimiento de personal; a partir de la necesidad de cubrir los puestos vacantes de personal según sea el caso, la ocupación o incremento de la fuerza laboral resulta indispensable para el desarrollo normal de las operaciones correspondientes. (Ver Anexo No. 7)

ii. Solicitud de empleo

Todo aspirante a ocupar una plaza dentro de la empresa, deberá de solicitar el empleo mediante el llenado de una solicitud, la cual sirve para recopilar datos de primordial interés para el patrono. Junto a esta solicitud de empleo, el aspirante adjunta un currículum. (Ver Anexo No. 8)

iii. Fuentes de reclutamiento

La empresa posee dos fuentes de reclutamiento, que le permitirán efectuar un proceso más acorde a la gestión del recurso humano, los cuales son:

- a. **Interno:** La primera opción es llenarla mediante el personal que ya labora en la empresa, siendo una fuente confiable en procesos que son para puestos con responsabilidades mayores, cargos de jefaturas o coordinaciones. Esta fuente de reclutamiento, resulta una oportunidad para los empleados ya que pueden ser promovidos de sus puestos de trabajo.

En esta fuente es necesario dar consulta y revisión a los expedientes de los empleados, a su desempeño e identificación con la empresa, sobre todo aquellos que cumplen con las características y competencias que el puesto requiere.

- b. **Externo:** Una vez se ha dado revisión a la fuente interna y no se logró obtener un candidato según las necesidades para la vacante, se recurre a la fuente externa, considerando:

- 1) Consulta a los archivos de candidatos que ha presentado la solicitud de empleo o han participado en procesos anteriores.
- 2) Recomendaciones de candidatos por parte de los trabajadores de la empresa, mediante una recomendación personal, por lo que no implica mayores costos para la institución y se parte de la confianza que ha sido recomendado por un empleado.
- 3) Gestiones realizadas con institutos técnicos, universidades, asociaciones de profesionales y participaciones en ferias de empleos.
- 4) Publicaciones en las cuentas de las redes sociales de la empresa, ya sean de forma patrocinada o no, determinando a qué público quiere llegar.
- 5) Carteles en la puerta de la empresa, informando a con esto las personas que transiten en las cercanías.
- 6) Publicaciones en los portales de bolsas de trabajo o en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, ofertando el empleo según se detalle en la publicación.

3.4.2. Selección

i. Análisis curricular

Se considerará la información pertinente dentro de la escala jerárquica clasificándolos por jefaturas, técnicos y administrativos. Con esta acción se busca eliminar a aquellos que no poseen las características requeridas para aplicar al puesto de trabajo.

Por tanto, se inicia seleccionando los currículos de los aspirantes a plaza vacante de PSEM, S.A de C.V. clasificando los siguientes grupos descritas a continuación:

- a. Grupo 1: Los aspirantes que cumplen con los requisitos del puesto según su hoja de vida y documentos que los respaldan.
- b. Grupo 2: Los aspirantes que cumplen con la mayoría de requisitos y que están sujetos a revisión de documentos complementarios.
- c. Grupo 3: Los aspirantes que no cumplen con los requisitos del puesto, los cuales serán excluidos del proceso.

Seguido de la selección de currículum por medio de las fases se definirán los criterios a evaluar para realizar el análisis curricular que son:

- a. Educación Formal: se verificará la formación básica o la preparación académica mínima que requiere el aspirante para desempeñar el puesto de trabajo. El hecho de que se cumpla, habilita a la persona para participar y seguir en el concurso; en caso de que no se cumpla quedará sin posibilidad de continuar en el concurso.
- b. Educación No Formal: debe contener información sobre la formación de otros cursos de capacitación o adiestramiento que complemente la descripción y especificaciones del puesto.
- c. Conocimientos Adicionales: en este punto se deben de reflejar los conocimientos complementarios que se requieren en el puesto, refiriéndonos a Idiomas, Capacidad de adaptación, Competencias digitales, Habilidades organizativas, Trabajo en equipo y su Creatividad.
- d. Experiencia Laboral: Se verifica los trabajos o puestos desempeñados (dentro o fuera de la empresa) como indicador de la experiencia de trabajo acumulado que permitirá

encontrar otras habilidades en diferentes campos que tienen relación con su perfil profesional. (Ver Anexo No. 9)

ii. Pruebas técnicas

Es una serie de preguntas que se le realiza al postulante al puesto de trabajo, similar a la entrevista, sin embargo, este tipo de prueba se realiza sobre la base de los perfiles profesionales que la organización haya establecido para cada tipo de puesto de trabajo pues constituye todo aquel conocimiento técnico o teórico necesario para el desarrollo funcional del puesto, en el cual las pruebas son diferentes para cada puesto de trabajo, con la finalidad de comprobar si el aspirante posee los conocimientos y destrezas que el puesto exige en los puestos administrativos u operativo.

Por lo que se propone, utilizar las siguientes pruebas: manejo de paquetes ofimáticos con la finalidad de comprobar el nivel de manejo y experiencia tiene el postulante sobre algún proceso o programa en particular también como en la creación de tablas dinámicas, test de personalidad para identificar actitudes, aptitudes y conductas del postulante y pruebas de análisis o de conocimientos para conocer las habilidades intelectuales del candidato. Para algunos casos el reclutado deberá de formular la prueba de manera independiente, basada en las actividades que se realizan en algunos cargos específicos.

iii. Pruebas psicológicas

Estas evaluaciones tienen por finalidad efectuar una valoración de la capacidad y potencialidad del candidato en relación a los requerimientos del puesto y sus posibilidades de desarrollo.

La exploración de la personalidad trata de identificar los patrones de conducta del candidato, sus motivaciones y su capacidad de adaptación a diversas situaciones del ambiente de trabajo. Los factores a evaluar son: Inteligencia, habilidades y personalidad.

Las pruebas psicológicas pueden realizarse por medio de plataformas en línea de forma gratuita o de pago, con los resultados respectivos que serán de referencia o sustento para el reclutador sobre el cargo que está disponible en el proceso. Es de destacar que lo más recomendable es recurrir a un profesional de la psicología para que las pruebas psicométricas sean aplicadas por un examinador clínicamente capacitado.

A continuación, se muestran las pruebas que se proponen para ser utilizadas a fin de los cargos administrativos y operativos:

- a. **Test de Habilidad Mental de NOVIS:** se trata de evaluar el pensamiento abstracto, lógico y verbal, para medir la aptitud mental para solucionar problemas. (Ver anexo No. 10)
- b. **Polígrafo** Esta prueba evalúa acciones y comportamientos del empleado ante los bienes de la empresa, basados en preguntas relacionadas a tareas o acciones, relacionadas a sus funciones. Se llevarán a cabo por medio de empresas externas, la cual estará sujeta a los costos de cotizaciones solicitadas. (Ver anexo No. 11)

3.4.3. Entrevista de selección

Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la experiencia y las competencias de la persona, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimientos generales, habilidades, entre otras. Está destinada a conocer si los candidatos poseen atributos que correspondan a las necesidades de los puestos vacantes a cubrir.

Esta prueba facilita la decisión final ya que permite evaluar al candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo. (Ver Anexo No. 12).

Tabla 6: Ponderaciones del Proceso de Selección Interna y Externa

NO.	ETAPA	PORCENTAJE
1	Análisis Curricular	10.00%
2	Pruebas Técnicas	40.00%
3	Pruebas Psicológicas	30.00%
4	Entrevista de Selección	20.00%
TOTAL		100.00%

Elaborado por el Grupo de Investigación

Luego de completadas las etapas anteriores, se vacían los datos en un cuadro que detalle por cada candidato, la nota: curricular, prueba técnica, prueba psicológica y entrevista de selección, acompañadas con el valor porcentual de cada una y la sumatoria de estas, la cual, brindará

información de los mejores candidatos para que la gerencia seleccione al que se contratará. Tal tarea será realizada por el Gerente de Recursos Humanos.

3.4.4. Contratación

La Contratación será la etapa final luego de culminar el proceso de selección de la persona mejor calificada para el puesto vacante, en donde, junto con el Gerente, se firma el contrato bajo el formato propuesto, cumpliendo todas las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (Ver Anexo No. 13)

En esta etapa el empleado, complementa la información requerida a través del llenado de la ficha del empleado, para efectuar los registros respectivos y crearle el expediente. Se convoca para notificar su contratación e indicar el inicio del proceso de inducción y el periodo de prueba. (Ver Anexo No. 14)

3.4.5. Inducción

Luego de la contratación, se recomienda en la primera semana laboral, ejecutar la inducción para la adaptación del nuevo trabajador. En este periodo el nuevo trabajador se familiarizará con la empresa y compañeros de trabajo, se le otorgara una ficha donde se le describirá la modalidad de la inducción con sus horarios de presentación, esta incluye las actividades siguientes: Conocer la empresa para que se familiarice con su pensamiento filosófico, estructura, historia y aspectos generales, dar el recorrido dentro de las instalaciones. La presentación al jefe de área donde se desempeñará y acomodamiento en su puesto de trabajo, conociendo las funciones, tareas y responsabilidades asignadas. (Ver Anexo No. 15).

iv. Proceso de inducción:

- a. Se realizará la bienvenida al nuevo personal de la empresa para que se integre y que conozca el nuevo ambiente laboral y tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, la bienvenida estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos.
- b. El Gerente de Recursos Humanos será quien reciba al nuevo personal de la empresa con el propósito de darle a conocer la historia de la empresa para que se sienta identificado.

- c. Dará lectura y explicación de la filosofía de la empresa: Misión y Visión de la compañía, organigrama, valores, normas, políticas, reglas, horarios de trabajo y los productos y servicios que la empresa ofrece.
- d. Explicarle sobre las compensaciones, beneficios y pagos a empleados.
- e. Explicación de la relación Empresa-Medio ambiente y Desarrollo sostenible.
- f. Dará a conocer los aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.
- g. Realizará un recorrido por las instalaciones de PSEM, S.A de C.V., con la finalidad que el nuevo personal pueda conocer las diferentes áreas que existen en la empresa, ejemplo: sanitarios, los diferentes departamentos, y a la vez poder presentarlo con los demás compañeros de trabajo.
- h. Como último punto lo presentará con el jefe de área donde se desempeñará para que le den detalles del puesto de trabajo, funciones y actividades que desarrollara, realizando entrega de herramientas y equipo para el desarrollo de las actividades.

3.5. Manual de Descripción de Puestos

La descripción de puestos es fundamental para la organización y distribución del trabajo, debido a que contribuye en listar y definir las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de establecer las relaciones con el personal supervisado y vinculado, identificar los requisitos necesarios y enlistar aspectos importantes sobre las competencias requeridas para las áreas administrativas y operativas.

Por tal motivo, para PSEM S.A. de C.V. se ha propuesto un manual acorde a su función, para orientar y ser guía de referencia de los futuros candidatos, como también para la administración, en identificar sus necesidades de recursos distribución de trabajo y fortalecer los procesos vinculados a la adecuada administración del personal. (Ver Anexo No. 16)

3.5.1. Aspectos generales de manual

Al ser una de las herramientas administrativas importantes de la empresa, éste documento propuesto para PSEM S.A. de C.V., contiene aspectos de interés tanto para la administración como los empleados, no solo por la descripción filosófica empresarial y estructura organizativa,

sino por la descripción de las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en ella según las dependencias, así como también sus relaciones internas y externas, mostrando un perfil idóneo que se requiere para un puesto y las competencias exigidas, a fin de desarrollar armónicamente las actividades funcionales por el personal contratado.

El documento explica los deberes y responsabilidades del trabajo, siendo base para orientar a un nuevo empleado y, finalmente, evaluar el desempeño laboral, desarrollando una buena gestión del recurso humano.

3.5.2. Descriptores de Puestos

i. Puestos de Trabajo

Ante la propuesta de reestructuración de PSEM, S.A. de C.V., se identificaron 16 puestos a razón de la definición de funciones por áreas de gestión, incorporando los cargos: Gerente de Recursos Humanos y Coordinador/a del Área Administrativa. Estos puestos son detallados en el manual conforme a la estructura ya descrita.

Tales puestos son enlistados en la siguiente tabla:

Tabla 7: Clasificación de Puestos por áreas de gestión


PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS, S.A. DE C.V. PUESTOS DE TRABAJO		
ADMINISTRACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	PRODUCCIÓN
1) Gerencia General 2) Gerente de Recursos Humanos 3) Coordinador/a Administrativo/a. 4) Auxiliar Financiero	1) Coordinador/a de Ventas 2) Gestor de Ventas de Servicios 3) Gestor de Ventas Comerciales	1) Coordinador de Taller y Logística. 2) Maestro de Obra. 3) Coordinador de Mecánica. 4) Coordinador de Logística 5) Mecánico de Obra de Banco. 6) Mecánico Tornero. 7) Mecánico Fresador. 8) Analista de compras. 9) Bodeguero.

Elaboración por el grupo investigador

ii. Diseño del Descriptor

A continuación, se hace una breve explicación de los apartados que integran el formato de la descripción del perfil de puestos, contenidos en el manual.

Imagen 2: Generalidades

		PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	
PSEM SA DE CV		DESCRIPTOR DE PUESTO	
NOMBRE DEL CARGO:			
I. GENERALIDADES DEL CARGO			
Área Organizativa:			
Reporta a:			
Supervisa a:			
Experiencia:			
Nivel académico:			

Elaboración del Equipo Investigador

En la imagen N° 2, se establece el encabezado del descriptor, el nombre del puesto de trabajo, área organizativa donde se destaca, a quien le debe de reportar según organización vertical, a quienes supervisa o tiene bajo su cargo, la experiencia requerida para aspirar a la plaza y el nivel académico requerido o deseable.

Imagen 3: Análisis Funcional

II. FUNCIONES	
Propósito clave:	
ACTIVIDADES	

Elaboración del Equipo Investigador

El Análisis Funcional es uno de los apartados de mayor importancia, debido a que en el se detalla el propósito clave y sus actividades debido a la responsabilidad y alcance de funciones según el puesto designado, describiendo de forma general su aporte a los esfuerzos empresariales que son de referencia para la evaluación del desempeño y el logro de resultados.

Imagen 4: Relaciones de trabajo

III. RELACIONES DE TRABAJO		
RELACIONES INTERNAS		
Instancia	Finalidad	Frecuencia
RELACIONES EXTERNAS		
Instancia	Finalidad	Frecuencia

Elaboración del Equipo Investigador

Este apartado describe las relaciones de trabajo que el puesto posee, detallando las relaciones internas, su finalidad y frecuencia de ejecución, así mismo, aquellas relaciones externas que por sus funciones inherentes promueven la vinculación.

Imagen 5: Requisitos del cargo laboral

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

Elaboración del Equipo Investigador

En los requisitos del cargo laboral, se enlistan una serie de conocimientos necesarios que especifican las habilidades y conocimientos técnicos que la persona debe de poseer, para realizar las tareas que corresponden al puesto de trabajo, enfocados a las funciones que tendrá como responsabilidad.

Imagen 6: Aspectos y niveles de competencia

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA					
No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Elaboración del Equipo Investigador

En el último apartado de cada descriptor de puesto, se enlistan las competencias requeridas para desarrollar responsablemente las funciones asignadas al cargo, las cuales serán vinculadas a la evaluación de desempeño, además, el nivel de exigencia de las mismas al cargo.

3.6. Desempeño por Competencias

La existencia de un manual que defina las competencias requeridas para los puestos, obliga a contar con un instrumento idóneo que permita evaluar el desempeño de los puestos, siendo guía base para las revisiones del desempeño y otorgamiento de incentivos a los empleados, como también, apoyo en el establecimiento de objetivos y vías de crecimiento para la empresa.

3.6.1. Método de evaluación por competencias

Para Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. de C.V., se ha definido la evaluación de desempeño basados por competencias, cuya finalidad es fortalecer las habilidades requeridas de las personas para cada puesto de trabajo, a la misma vez, dar seguimiento a los resultados esperados y obtenidos de las áreas de trabajo, para establecer planes de capacitación a fin de mejorar las operaciones empresariales.

i. Clasificación de puestos y competencias

Cada uno de los descriptores de puestos detalla las competencias generales a nivel empresarial y técnicas que estos requieren, según su clasificación administrativa u operativa, a razón de la actividad que la empresa posee. En las siguientes tablas se muestran las clasificaciones de puestos y las competencias según corresponda para cada una.

Tabla 8: Clasificación de puestos por competencias

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS, S.A. DE C.V.	
PUESTOS DE TRABAJO	
ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
1) Gerente General 2) Gerente de Recursos Humanos 3) Coordinador/a Administrativo/a 4) Coordinador de Taller y Logística 5) Coordinador/a de Ventas 6) Auxiliar Financiero 7) Maestro de Obra 8) Coordinador de Mecánica 9) Coordinador de Logística	1) Gestor de Ventas de Servicios 2) Gestor de Ventas Comerciales 3) Bodeguero 4) Analista de Compras 5) Mecánico de Obra de Banco 6) Mecánico Tornero 7) Mecánico Fresador

Elaboración del Equipo Investigador

ii. Competencias

Los niveles de competencia y las medidas que describen cada uno, indican un diferente nivel de desarrollo manifiesto en las competencias, los cuales en alguna medida están relacionados con sus responsabilidades laborales. Se detalla a continuación la descripción de cada uno de los niveles de competencia.

Tabla 9: Niveles de Competencias

NIVEL	CALIFICATIVO	DESCRIPCIÓN
A	Muy por encima de las expectativas (ESTRATEGA)	Desarrollo de competencia en su nivel máximo, es decir, por encima del promedio de su desempeño.
B	Supera las expectativas (EXPERTO)	Nivel satisfactorio de desarrollo de la competencia, mostrándola siempre en sus acciones.
C	Es conforme a las expectativas (SIEMPRE)	Nivel aceptable de desarrollo, con tendencia a mostrarla en su desempeño.
D	Nivel básico (INICIADO) en la competencia.	Mínimo desarrollo de la competencia, observando tendencia a manifestarla.

Elaboración del Equipo Investigador

Se presentan las siguientes competencias para realizar la descripción del puesto y elegir el nivel en el que son necesarias que se cumplan.

Tabla 10: Competencias según clasificación de puestos

COMPETENCIA	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
Empresariales – Generales	1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Comunicación efectiva 4. Creatividad e innovación	
Técnicas – Específicas	1. Liderazgo 2. Planificación y organización 3. Negociación	1. Productividad y Calidad del trabajo 2. Capacidad para aprender 3. Colaboración

Elaboración del Equipo Investigador

a. Competencias Empresariales – Generales:

1) **INICIATIVA:** Capacidad de idear ante tareas asignadas al personal, para que contribuya a las decisiones y opiniones de la empresa.

- A. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
- B. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- C. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- D. Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o se enfrenta inmediatamente con los problemas.

2) **TRABAJO EN EQUIPO:** Es la capacidad de trabajar con los compañeros que conforman su área de trabajo para conseguir metas comunes, afrontando los desacuerdos y obteniendo resultados a través del consenso, impulsando una actitud cooperadora e iniciativas multidisciplinarias. Quien posee esta competencia es eficaz incluso cuando se encuentran trabajando en algo que no está directamente relacionado con su área laboral.

A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.

D. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

3) **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** se refiere a la forma de transmitir clara, concisa, y efectivamente la información, tanto oral como escrita a diversos receptores siendo estos los mismos compañeros de área, jefes, subordinados y coordinadores, es decir, facilita la comprensión mutua entre emisor y receptor, incluso ante audiencias muy variadas.

- A. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones, ideas y conocimientos, utilizando diferentes herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- B. Es reconocido en su forma de expresarse, transmitiendo confiabilidad, apertura y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C. Se comunica sin inconvenientes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

4) **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** Se refiere a la participación activa en la solución de problemas, generando ideas originales e ingeniosas.

- A. Diseña ideas efectivas para resolver inconvenientes cotidianos, aportando soluciones innovadoras a dificultades en su puesto de trabajo y de sus compañeros. Se incorpora activamente en la aplicación de acciones innovadoras de otros compañeros y muestra apertura con ideas originales, buscando opciones ingeniosas y realizables más allá de sus responsabilidades.
- B. Sugiere ideas sencillas para resolver errores cotidianos. Se incorpora activamente en la aplicación de acciones innovadoras y expone ideas originales. Genera, adquiere y se adapta a nuevos conocimientos.
- C. Aporta acciones simples que lleven a resolver inconvenientes en las labores en general, aportando ideas innovadoras a dificultades en la operatividad. Sus ideas provienen de conocimientos investigados y busca opciones ingeniosas. Comparte su creatividad sin celo.
- D. Rara vez aporta ideas o acciones innovadoras que lleven a resolver inconvenientes en la operatividad de la empresa. Sus ideas casi siempre llegan a destiempo. Muestra apertura a recibir o escuchar ideas ingeniosas que implementar su creatividad.

b. Competencias Técnicas – Específicas:

1) **LIDERAZGO**: Habilidad de guiar a los empleados de PSEM S.A. de C.V. hacia el logro de los objetivos propuestos por la empresa con entusiasmo, compromiso y confianza.

- A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
- B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
- C. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

2) **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**: Se refiere a fijar metas y prioridades en forma ordenada y ponderada, teniendo en cuenta los objetivos que la empresa ha trazado para el cumplimiento de metas, así como las prioridades, en el corto, mediano y largo plazo.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variantes, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

- C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

3) **NEGOCIACIÓN**: Es la habilidad para hacer negociaciones generando alternativas para lograr acuerdos satisfactorios, creando un ambiente propicio de colaboración y compromisos duraderos.

- A. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

4) **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO**: Esta competencia mide la eficiencia con la que el trabajador realiza sus funciones estableciendo sus propios alcances en cuanto a tiempo de entrega y cumplimiento de sus labores.

- A. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender, entregando resultados excelentes.
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender. Sus resultados productivos siempre son muy buenos.

- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función. Se esfuerza por dar resultados esperados y mantener constancia en sus trabajos.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender. Sus resultados se encuentran debajo de los resultados esperados, llegando a incumplir sus entregables de forma deficiente.

5) **CAPACIDAD PARA APRENDER:** habilidad asociada a la asimilación de nueva información y aprender de la experiencia y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales del empleado superándose y manteniéndose actualizado en el entorno donde se está desarrollando el trabajador.

- A. Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
- B. Tiene muy buena capacidad para aprender, puede Incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio; también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
- C. Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos, pero sin buscar más información o datos que le ayuden a comprender y aprender mejor los nuevos temas dados a conocer.
- D. Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos. Muestra estado de estrés ante los nuevos conocimientos.

6) **COLABORACIÓN:** Trabajar en conjunto con otras áreas de la organización en el intercambio de ideas para el logro de metas que la empresa se ha propuesto a alcanzar

ofreciendo diferentes perspectivas para brindar soluciones que favorezcan en el desarrollo de los objetivos.

- A. Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.
- B. Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- C. Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- D. Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

3.6.2. Procedimiento aplicado de la Evaluación del Desempeño por competencias al personal de PSEM S.A. de C.V.

La evaluación por competencias será desarrollada con la metodología de 90 grados ya que solo le evaluará su jefe inmediato, en donde, cada competencia tendrá 5 factores con una escala de valores comprendida en un rango de 1 a 5, siendo uno deficiente, dos bajo rendimiento, tres significa aceptable, cuatro sobresaliente y cinco excelente. El total de los valores, indicarán la calificación de la competencia.

Posterior a ello, cada apartado está compuesto por 7 competencias, las cuales están definidas en el Manual de Descripción de Puestos, según clasificación de puesto.

Las evaluaciones serán aplicadas por el Gerente General y los Coordinadores de cada área de trabajo. (Ver Anexo No. 17)

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

Tabla 11: Valor porcentual asignado para evaluación por competencias

Competencias	Personal administrativo	Personal Operativo
Iniciativa	10%	10%
Trabajo en equipo	15%	15%
Comunicación efectiva	15%	15%
Creatividad e innovación	10%	10%
Liderazgo	15%	
Planificación y organización	20%	
Negociación	15%	
Productividad y calidad del trabajo		20%
Capacidad para aprender		15%
Colaboración		15%
TOTALES	100%	100%

Elaboración del Equipo Investigador

Las competencias y porcentajes determinados son propuestos por el equipo investigador, sin embargo, queda a criterio del Gerente General de la empresa, poder modificarlos de acuerdo al conocimiento que él tiene respecto a los puestos de trabajo.

a. Proceso de calificación

- 1) Se presentan siete competencias de las cuales cada una posee un valor asignado de forma diferenciada para el personal administrativo y operativo de la empresa, que la suma de estas, da como resultado 100% lo que equivale a 10.
- 2) Cada competencia presenta cinco factores a evaluar donde el evaluador marcará con un check (✓), la escala de evaluación que mejor describa el comportamiento del empleado.
- 3) Cada factor, tiene como máximo 5 puntos, siendo para la competencia evaluada un puntaje máximo de 25 puntos. Este valor podrá ser menor, según estimaciones del evaluador a partir del nivel elegido por factor. Tal puntuación será de referencia del nivel de competencia que posee el empleado respecto al desempeño y al requerido para el puesto según su perfil.
- 4) El evaluador, leerá cada factor, asignándole un valor de la escala. Al finalizar con los 5 factores de la competencia, sumará los puntos según valores de la escala seleccionada, colocando el resultado en la casilla del total de puntos de la competencia, así mismo, según tal puntaje, colocará la letra del nivel de competencia según el indicador

establecido. Por ejemplo: si el total de los puntos de los factores es 23, colocará la letra A, pero si es 14, colocará C. Tal acción la efectuará por cada competencia sometida a evaluación.

- 5) Al completar la evaluación de las 7 competencias, se procede a obtener la nota de la evaluación, en donde, trasladará cada total de puntajes en la casilla respectiva, en la sección IV. Resultado Obtenido.
- 6) Una vez colocados todos los totales, procede a efectuar las operaciones para obtener el rendimiento, según: tomará el porcentaje asignado a la competencia, lo multiplicará por el total de puntos obtenidos en la evaluación de la competencia y lo dividirá entre el valor máximo puntos de la competencia. Tal operación la realizará 7 veces, según las competencias identificadas para la evaluación. Por ejemplo: si el total de puntos de la competencia Iniciativa es 21, multiplicará 10×21 y tal valor lo dividirá entre 25, obteniendo el resultado 8.4, el cual colocará en la casilla del rendimiento de tal competencia.
- 7) Para obtener la nota final, sumará todos los rendimientos y el resultado lo dividirá entre 10, siendo el producto de la operación, el valor asignado a la evaluación del desempeño.
- 8) En el espacio de observaciones el evaluador deberá de anotar aquellas competencias que salieron en nivel inferior o superior al requerido según el perfil de puesto, para poder hacer las acciones correspondientes en la gestión del recurso humano.
- 9) Posterior de realizar la evaluación y obtener el resultado de acuerdo al desempeño realizado en el puesto de trabajo se da a conocer mediante entrevista al empleado, la calificación brindando copia de la misma con fin de que el empleado mejore las escalas mínimas marcadas por el evaluador y esté atento al programa de capacitación para participar activamente como también continuar con el mayor interés en la ejecución de sus labores.

Una vez completadas todas las evaluaciones, el Gerente de Recursos Humanos, realiza un informe final, que será un diagnóstico de referencia para usarse como suministro en la elaboración del Plan de Capacitación del Personal, así mismo, la aplicación de algunas prestaciones sociales que lleven consigo mejorar la calidad de trabajo. Tales prestaciones

resultantes de la evaluación del desempeño se proponen las siguientes políticas, las cuales, según estime la Gerencia General, podrán ser incorporadas como políticas de retención:

- 1) Dar una bonificación económica al empleado en relación a la nota obtenida en su evaluación, la cual, podrá ser proporcional al 10% del salario del trabajador.
- 2) Entregar un diploma de reconocimiento por el buen desempeño realizado durante el año laboral anterior, en el marco de la excelencia en el trabajo. Tal entrega puede ser realizada en una reunión general.
- 3) Todo empleado que obtenga una nota mayor a 7.00 en la Evaluación de Desempeño se le brindará un incentivo que corresponde (un día libre con goce salarial o tarjeta de supermercado de \$20).

3.7. Desarrollo del personal

La elaboración de programas y desarrollo del personal estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos de la empresa, quien tomará como insumo para su elaboración, las necesidades identificadas para mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad, disminuir los accidentes de trabajo, fortalecer el servicio de atención al clientes, elevar la calidad de los productos, mejorar el uso de los insumos y materia prima, ante compra de equipos, así mismo, de los resultados de la Evaluación del desempeño.

Procedimiento:

- 1) Se realiza un diagnóstico de las necesidades o situación que motiva las necesidades de capacitación. Estos diagnósticos pueden ser resultados de las evaluaciones del desempeño y/o combinados ante cambios de procesos de producción o administrativos según estrategias de la Gerencia General.
- 2) Una vez finalizado el diagnóstico, el Gerente de Recursos Humanos detallará las estrategias de capacitación y recopilará la información sobre las necesidades de capacitación que se le brindarán de acuerdo a los objetivos del plan.
- 3) Establece el detalle de los empleados que participaran en las capacitaciones, considerando requisitos y condiciones de inscripción.

- 4) Efectúa consulta y cotización de las capacitaciones según se han identificado, tanto a instituciones o empresas dedicadas tales actividades, apoyado por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. (INSAFORP).
- 5) Detallará los temas para presentar la propuesta, considerando tipo de capacitación: curso, taller o seminario, definiendo los recursos didácticos, medios y presupuesto por cada uno, presentados de acuerdo a la necesidad e importancia.
- 6) Elabora el cronograma y duración de las mismas, para brindar información sobre la ejecución las jornadas laborales de los participantes.
- 7) Define el modo de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos, reacciones, aprendizajes, comportamientos y resultados obtenidos de la realización de las capacitaciones según el plan.
- 8) Una vez, completado el Plan de Capacitación, se presenta a la Gerencia General para su revisión y aprobación.

Algunas recomendaciones para la selección de temas a considerar para desarrollar las capacitaciones a los trabajadores, como iniciativa del equipo investigador son los siguientes:

- 1) Fortalecimiento de competencias profesionales para el desempeño laboral
- 2) Desarrollo del liderazgo
- 3) Habilidades Gerenciales
- 4) Continuidad de negocios
- 5) Gestión de procesos de mejora continua
- 6) Capacitación en habilidades cognitivas
- 7) Capacitación de Inteligencia emocional
- 8) Comunicación efectiva para equipos
- 9) Curso de computación básica
- 10) Gestión de procesos y mejora continua
- 11) Seguridad y Salud Ocupacional
- 12) Gestión Ambiental
- 13) Buenas prácticas de manufactura
- 14) Planificación y control
- 15) Mejora continua 5'S

Se recomienda atender las capacitaciones apoyados en primera instancia por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), mediante sus cursos abiertos y cerrados, los cuales son desarrollados casi en su totalidad por medio de la contratación de servicios de capacitación que realiza con entidades jurídicas y personas naturales. Los cursos abiertos permiten la integración de empleados a capacitaciones generales según los programas de formación y los cursos cerrados, creados a partir de las necesidades particulares de la empresa.

El financiamiento de la formación de los trabajadores activos puede ser en su totalidad provisto por el INSAFORP o bajo el esquema de cofinanciamiento con la empresa.

El costo de los cursos y programas de formación incluyen: Pago del instructor, material didáctico, materiales de práctica, uso de equipos y herramientas, instalaciones e impuestos.

Para los cursos personalizados que requiera la empresa, podrá estimar contratar los servicios de capacitación para ejecutarlas con las siguientes instituciones:

Tabla 12: Instituciones Capacitadoras

NO.	NOMBRE	DIRECCIÓN	CONTACTOS
1	Avanza Formación Continua	75. Av. Norte 3C Calle Poniente #3899, Colonia Escalón, San Salvador.	2306 3204 7480 4464 info@formacionavanza.com
2	Centro de Gestión Empresarial – ITCA	Carretera a Santa Tecla Km. 11, La Libertad.	2132-7433 2132-7495 areaespecializada@itca.edu.sv
3	Centro de Formación Continua – UCA	Centro comercial Soho-Cascadas, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.	2254-9700 centro.formacioncontinua@uca.edu.sv
4	Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	9ª Avenida Norte y 5ª Calle Poniente, San Salvador	2231-3000 2231-3085 formacionenlinea@camarasal.com; servicios@camarasal.com
5	Grupo Talento Humano	Ave. Los Espliegos #8, Col. Las Mercedes, San Salvador	2279-5900 2279-5901 info@grupotalentohumano.com
6	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral	Calle Nueva N°1 Casa 3733, Col. Escalón, San Salvador.	2555-1000 direccioncorporativa@grupofusai.org

Elaboración del Equipo Investigador

3.8. Propuesta para la Auditoría de Recursos

La auditoría de recursos humanos será realizada por dos personas: el Coordinador Administrativo de la empresa para inspeccionar los procedimientos internos y los programas de recursos humanos, con la finalidad de identificar puntos claves para mejorar la administración del recurso humano de la empresa y el Gerente de Recursos Humanos para la administración de datos sobre la gestión del recurso humano aplicado.

Tal auditoría consistirá en dos enfoques. El primero en verificar el cumplimiento de aspectos legales y de gestión recursos, que tendrá un cuadro de control, el cual, será aplicado de forma semestral o anual, y el segundo en un sistema de información en el que se pueda almacenar y resguardar datos debidamente codificados y disponibles sobre el recurso humano, el cual será un banco de datos consultivo y de respaldo de la empresa.

Para la verificación del cumplimiento, el Coordinador Administrativo, se auxiliará del cuadro detallado en el anexo No. 18, completando la aplicación con un informe ejecutivo a la Gerencia General para reportarle sobre el cumplimiento de legislatura en materia laboral y la administración del recurso humano de la empresa.

El sistema de información, estará compuesto de la siguiente manera:

i. Inventario de datos de solicitantes de empleo

El primer paso de este sistema o banco de datos será el reclutamiento, en el que se recibirán las hojas de vida de los postulantes a las plazas o vacantes de las que PSEM, S.A. DE C.V disponga y necesite para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Tal inventario tendrá:

- 1) Solicitudes de empleo.
- 2) La recepción de las hojas de vida.

ii. Inventario de datos de empleados

Se detallará toda la información de los trabajadores, los puestos de trabajo, y de beneficios a empleados. Estos serán controlados por parte del Gerente de Recursos Humanos y presentados al Gerente General para la toma de decisiones en la gestión del recurso humano. Este inventario de

datos estará formado por el conjunto de expediente de cada empleado, organizado por empleados activos e inactivos, codificado mediante las iniciales de los apellidos del empleado y un correlativo. Cada expediente estará compuesto por los siguientes documentos:

- 1) Requerimiento de Personal con el cual fue iniciado su proceso de contratación.
- 2) El registro de llamadas telefónicas como primera prueba.
- 3) El registro de la entrevista.
- 4) Resultado de las pruebas psicológicas.
- 5) Pruebas técnicas de conocimiento.
- 6) Análisis Curricular
- 7) Contrato de Trabajo
- 8) Ficha del empleado
- 9) Evaluaciones del Desempeño
- 10) Registro de la inducción del puesto
- 11) Fotocopias de documentos de identidad.
- 12) Documentos sobre aumentos salariales, indemnizaciones, vacaciones, etc.
- 13) Registro prestaciones recibidas
- 14) Diplomas sobre cursos y actividades de capacitación
- 15) Exámenes médicos.
- 16) Constancias o documentación general sobre la gestión del personal

3.9. Plan de Implementación

Con motivos al modelo diseñado para PSEM, se detalla un plan con las orientaciones de cómo aplicarlo y las necesidades de su implementación en la empresa, según se detalla a continuación.

3.9.1. Introducción

Se presentan los recursos y etapas que serán necesarios para la implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para fortalecer el desempeño del personal de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, con el propósito de brindar una guía que permita la incorporación del personal idóneo al puesto de trabajo y gestión del estos como un recurso importante para la empresa.

3.9.2. Objetivos

Objetivo General: Proporcionar un plan para la pequeña empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales en el Área Metropolitana de San Salvador que sirva como herramienta para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos que permitirá el fortalecimiento del desempeño del personal.

Objetivos Específicos:

- 1) Determinar los recursos que serán necesarios para llevar a cabo el desarrollo del Modelo de Gestión.
- 2) Establecer las etapas y actividades referentes al plan de implementación para su aplicación.
- 3) Elaborar el cronograma de actividades y presupuesto para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

3.9.3. Recursos

- 1) Humano: El plan de implementación estará bajo responsabilidad del Coordinador Administrativo y del Gerente de Recursos Humanos, teniendo este último la mayor responsabilidad de aplicación del mismo, en el desarrollo de las funciones administrativas de la empresa, relacionado a la gestión del personal.
- 2) Materiales: Los recursos materiales a utilizar serán los que ya cuenta la empresa y otros que se deberán de adquirir de forma mínima, como es el mobiliario y equipo de oficina, así mismo, papelería disponible para el archivo físico de la documentación propuesta y otros implementos que serán necesarios para desarrollar las actividades en la ejecución del modelo. Esto último no generará gasto de implementación a empresa porque se utilizará con el que ya cuenta.
- 3) Tecnológico: La empresa cuenta con el equipo informático y herramientas tecnológicas necesarios, para utilizar los formatos propuestos para el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, como software ofimático, internet, dispositivos de conexión, etc., con el fin de que se puedan proporcionar y utilizar de manera tecnológica y ser más efectivos en su aplicación. La complementariedad de estos recursos para ejecutar el plan será mínima.

- 4) Financiero: Para la implementación del modelo será necesaria una inversión inicial para adquirir y completar la tenencia de algunos materiales y recursos tecnológicos tanto del personal destinado a la atención de la gestión del recurso humano como para la aplicación del plan. En este último aspecto, será requerida una inversión económica para aspectos complementarios de los planes de capacitación y gestión del personal, como el costo de la contratación de personal especializado en el área administrativa.

3.9.4. Etapas para implementarlo

Se detalla a continuación, el proceso a seguir para la ejecución del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, el cual deberá de contar previamente con el visto bueno del Gerente General y la aprobación de la Junta General de Accionistas, por lo cual, se detalla cada etapa a continuación:

- 1) Presentación: Se realizará la entrega como equipo investigador, el documento en formato físico y digital del Modelo de Gestión al Gerente General con su respectiva presentación, explicación de las ventajas, importancia y utilidad de implementar el modelo, evacuando las consultas resultantes, pasando la competencia de aplicación a la empresa.
- 2) Revisión: Una vez realizada la presentación, el Gerente General será el encargado de realizar un análisis a la propuesta para su implementación, efectuando las observaciones y correcciones que considere pertinentes, con el apoyo del personal que éste designe.
- 3) Aprobación y Autorización: Completado el análisis y modificación a la propuesta por el Gerente General, éste procederá a llevarlo como punto de sesión en la Junta General de Accionistas, quienes darán la aprobación y autorización en la aplicación respectiva del Modelo.
- 4) Preparación de las condiciones: Posteriormente a la aprobación y autorización, el Gerente General nombra o contrata a un Coordinador Administrativo y Gerente de Recursos Humanos, así mismo, crea las condiciones iniciales para ejecutar el modelo, asegurando los recursos para su realización, con el apoyo de estos últimos.
- 5) Ejecución del modelo: Se pondrá en marcha el modelo de gestión conforme a lo establecido, siendo el encargado de las actividades el Coordinador Administrativo y el Gerente de Recursos Humanos.

- 6) Evaluación y Seguimiento: Puesto en marcha el modelo, se efectúa una evaluación a dos meses de su aplicación, para identificar y medir su aplicación, permitiendo corregir o mejorar algunos aspectos que ayuden a obtener los resultados esperados de su implementación. Así mismo, una vez completados 11 meses de aplicación del modelo, se realizará nuevamente la evaluación y seguimiento para detectar aspectos de mejora en la aplicación del modelo en el nuevo ciclo de gestión. Tal acción estará a cargo de la Gerencia General, del Gerente de Recursos Humanos y del Coordinador Administrativo.

3.9.5. Cronograma

Se presenta el cronograma que detalla los tiempos de aplicación para cada una de las etapas de la implementación de la propuesta del modelo de gestión de Recursos Humanos, teniendo presente las siguientes consideraciones:

- 1) El modelo está diseñado para ser aplicado en 12 meses, por lo que, podrá ser ejecutado en el momento que la Junta General de Accionistas o Gerencia General estime conveniente, efectuando la revisión y seguimiento del mismo al finalizar el año. La ejecución del primer ciclo de aplicación del modelo, estimará las consideraciones administrativas de la Gerencia General, en relación a delegar, asumir u omitir tareas, según el periodo que inicie a aplicarlo, teniendo presente que, a la entrada del nuevo año laboral, se deberán de realizar las actividades con normalidad según detalle el modelo.
- 2) El modelo será implementado una vez y ejecutado cada año según ciclo laboral, efectuando la evaluación y seguimiento respectivo para ir realizando las correcciones de estimarse.

3.9.6. Presupuesto

Para la implementación del modelo se incurrirá en algunas erogaciones necesarias, según se estimen. Para tal, en el cuadro siguiente, se detalla un presupuesto de aplicación, a partir de la propuesta del modelo de gestión del Recurso Humano presentado:

Tabla 14: Presupuesto de la implementación del Modelo

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2024 – 2025				
Cant.	Descripción	Valor	Total	Observaciones
1	Contratación de personal Gerente de Recursos Humanos		\$ 11,606.00	Valor para un año de contratación
	- Salario \$700.00	\$8,400.00		
	- ISSS Patronal	\$630.00		
	- AFP Patronal	\$651.00		
	- Vacaciones	\$455.00		
	- Prestaciones Sociales	\$420.00		
	- Indemnización	\$700.00		
	- Aguinaldo (Basado en 15 días)	\$350.00		
1	Mobiliario y equipo		\$900.0	
	- Escritorio	\$90.0		
	- Silla	\$60.0		
	- Computadora completa con licencia Microsoft Office v2015	\$750.00		
35	Folletos de Divulgación del Modelo con el personal	\$1.25	\$43.75	
16	Horas de Capacitaciones: - Organización y Descriptor de puestos - Requerimientos de Personal - Proceso de reclutamiento de personal. - Evaluación del Desempeño.		\$400.00	Si se realiza por el Gerente de Recursos Humanos o el Coordinador Administrativo, este costo será eliminado
32	- Refrigerio (4 días)		\$50.00	8 refrigerios por jornada
TOTAL		-----	\$12,908.74	

Elaboración del Equipo Investigador

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Octava Edición Mc Graw Hill, México, 2007.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición, McGraw Hill, México, 2011,
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Tercera edición. McGraw Hill, México 2009.
- Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la organización y técnica comercial, Primera edición, McGraw Hill, México 1993.
- Cuesta Santos, Armando, Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, Segunda edición Ecoe, Bogotá 2010.
- Del Junco, Julio García, Casanueva Rocha, Cristóbal, Prácticas de la gestión empresarial, McGraw-Hill, España. 2000.
- Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, Editorial Pearson Educación, México, 2011.
- Gómez Mejía, Luis, Gestión de recursos humanos, Quinta edición, Pearson Educación, España, 2008.
- Mondy R., Wayne, Administración de Recursos Humanos, Decimoprimera edición, Pearson Educación, México, 2010.
- Ramírez, Carlos, Fundamentos de Administración, Textos Universitarios, Colombia 2005.
- Simón, L. Dolan, La Gestión de los Recursos Humanos, Tercera edición, McGraw-Hill, España 2007.
- Valencia Rodríguez, Joaquín, Como elaborar y usar los manuales administrativos, cuarta edición, Cengage Learning, México 2012.
- Werther, B. William, Administración de Recursos Humanos, EL capital humano de las empresas, Sexta edición, McGraw Hill, México, 2008.

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador
- Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos
- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios y su Reglamento.
- Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- Ley del Registro de Comercio
- Ley Integral del Sistema de Pensiones
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

Códigos

- Código de Trabajo
- Código Municipal
- Código Tributario

Páginas Web

- [https://copilot with GPT-4 \(bing.com\)](https://copilot with GPT-4 (bing.com))
- [https://concepto.de/modelo/.](https://concepto.de/modelo/)
- <https://dle.rae.es/modelo>
- http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- <https://definicion.de/gestión>
- [https://conceptodefinicion.de/gestion.](https://conceptodefinicion.de/gestion)
- <https://www.significados.com/recursos-humanos>
- <https://conceptodefinicion.de/recursos-humanos>

- <https://blog.gympass.com/es-mx/calidad-de-vida-en-el-trabajo/>
- <https://www.analisisfoda.com/>
- <https://www.significados.com/manual/>
- <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- <https://www.alainet.org/es/active/80981>

Otros

- Camejo, Armando. El Modelo de Gestión por Competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8, Venezuela 2008.
- Capuano, Andrea Miriam. Evaluación de desempeño: Desempeño por competencias. Universidad del Centro Educativo Latino Americano. Santa Fe, Argentina, 2004.
- Martínez, Julia Evelin; Beltrán de Viéytez, Elcira, Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas: construyendo una agenda de desarrollo. San Salvador, El Salvador: ANEP, FUNDES, FUNDAPYME. 2002
- Valle Cabrera, Ramón, Revista: La Gestión Estratégica de dos Recursos Humanos. Pearson Educación. España, 2003.

ANEXOS

1. Guía de la entrevista realizada al Gerente Administrativo de PSEM, S.A. de C.V.
2. Respuestas de la entrevista realizada al Gerente Administrativo de PSEM, S.A. de C.V.
3. Cuestionario realizado a los empleados de PSEM, S.A. de C.V.
4. Tabulación del cuestionario realizado a los empleados de PSEM, S.A. de C.V.
5. Cuestionario realizado a los administradores de las pequeñas empresas del sector.
6. Tabulación del cuestionario realizado a los administradores de las pequeñas empresas del sector.
7. Requerimiento de personal.
8. Solicitud de empleo.
9. Análisis Curricular.
10. Test Mental de NOVIS.
11. Cotización de Prueba Polígrafo.
12. Guía de entrevista de contratación.
13. Contrato individual de trabajo.
14. Ficha del empleado.
15. Formato de inducción al personal.
16. Manual de Descriptor de Puestos de PSEM, S.A. de C.V.
17. Evaluación del desempeño.
18. Verificación de la Gestión de Recursos Humanos.



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



**ANEXO 1
GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL
Gerente de la Empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. DE C.V.
(PSEM, S.A. DE C.V.)**

Objetivo: Investigar cómo se encuentra la gestión administrativa de Recursos Humanos en la Empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. de C.V. (PSEM, S.A. DE C.V.)

PREGUNTAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Está definido el organigrama de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?
3. ¿Se encuentran definida la filosofía de la empresa: ¿Misión, Visión Objetivos y Valores?
4. ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas?
5. ¿Cómo entiende el término competencia?
6. ¿Cómo califica la comunicación entre los departamentos, áreas o secciones?

Según la descripción en valoración numérica.

Excelente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mala

7. ¿Qué aspectos positivos considera usted que se encuentran dentro de la empresa? (Fortalezas que se tienen como empresa)
8. ¿Qué aspectos positivos considera usted que se encuentran fuera de la empresa? (Oportunidades que tiene la empresa en el entorno)
9. ¿Qué aspectos negativos considera usted que se encuentran dentro de la empresa? (Debilidades que posee la empresa en sus distintas áreas de gestión)
10. ¿Qué aspectos negativos considera usted que se encuentran fuera de la empresa? (Amenazas que posee la empresa al estar en el entorno social, laboral y económico)

PREGUNTAS SOBRE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11. ¿Cuántas personas integran el departamento de Recursos Humanos de la Empresa?
12. ¿Poseen manual de descripción de puestos?
13. ¿Se encuentra definido el proceso que integra el personal a la empresa?
14. ¿Cuál es el proceso para la integración del personal a sus puestos de trabajo en la empresa?
15. ¿Se publica el perfil necesario del puesto para la vacante disponible?
16. ¿Cuál es la base sobre la cual se establecieron los criterios del perfil?
17. ¿Cómo se dan a conocer las convocatorias para las plazas vacantes?
18. ¿Cuáles son las pruebas que se realizan en la selección del personal?
19. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección?
20. ¿Qué tipo de contrato tienen los empleados de la empresa?
21. ¿Quién es el encargado de elaborar el manual o descriptor de puestos en la empresa?
22. ¿Cuándo realizó la última actualización y/o modificación del manual de descripción de puestos?
23. ¿Existen formularios de solicitud de empleo?
24. ¿Cuándo fue la última vez que se renovaron los formularios de solicitud de empleo?
25. ¿En su opinión, es adecuado el proceso de reclutamiento y selección de personal?

PREGUNTAS SOBRE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL

26. ¿Cuáles son las estrategias que se realizan para promover la convivencia del personal?
27. ¿Se brinda a los empleados la oportunidad de realizar estudios?
28. ¿Se le proporciona al personal todas las herramientas necesarias para el trabajo?
29. ¿Existe un reglamento disciplinario para los empleados?
30. ¿Qué tipo de prestaciones sociales ofrece la empresa a sus empleados?

PREGUNTAS SOBRE EL DESARROLLO DEL PERSONAL

31. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados?
32. Si su respuesta anterior fue “Si”, ¿Cómo determina el área o temáticas para capacitar al personal?

33. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Sí”, entonces, ¿El manual que poseen incorpora competencias en la descripción de puestos?
34. ¿Existen políticas de promoción de personal antes de contratar externamente?

PREGUNTAS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

35. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño?
36. ¿Cómo contribuye la evaluación del desempeño al logro de los objetivos de la empresa?
37. ¿Es adecuado el método que se utiliza para evaluar al personal?
38. ¿Cuál es la ventaja de la utilización de ese método?
39. ¿Cuál es el objetivo de realizar la evaluación del desempeño?
40. ¿Cuáles son los criterios usados para medir el desempeño de los trabajadores?
41. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?
42. ¿Se comunica al personal sobre las ventajas de la evaluación del desempeño?
43. ¿Cómo dan a conocer los resultados de las evaluaciones?
44. ¿La empresa tiene expedientes de cada trabajador?
45. ¿Qué contiene los expedientes de los trabajadores?
46. ¿Cada cuánto actualizan los registros de datos de los empleados?
47. ¿Existe un formulario para la actualización de datos?

ANEXO 2
RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE ADMINISTRATIVO
DE PSEM S.A. DE C.V.

Objetivo: Investigar cómo se encuentra la gestión administrativa de Recursos Humanos en la Empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. de C.V. (PSEM, S.A. DE C.V.)

PREGUNTAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. **¿Está definido el organigrama de la empresa?** No
2. **¿La empresa cuenta con un Modelo de Gestión de Recursos Humanos?** No
3. **¿Se encuentran definida la filosofía de la empresa: ¿Misión, Visión Objetivos, Valores?**
La Misión, Visión y Objetivos si están definidos, pero no están escritos o publicados dentro de la empresa, y, los Valores no están definidos.
4. **¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas?** No, dado que solo una persona, efectúa algunas de las tareas del área.
5. **¿Cómo entiende el término competencia?** Empresas en el rubro. El que hace eficiente su trabajo/tareas, según su puesto.
6. **¿Cómo califica la comunicación entre los departamentos, áreas o secciones?** Según la descripción en valoración numérica. 3
Excelente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Mala
7. **¿Qué aspectos positivos considera usted que se encuentran dentro de la empresa?**
(Fortalezas que se tienen como empresa)
 - Personal Capacitado - Especializado.
 - Madurez emocional en la ejecución de las labores.
 - Personal disponible cuando hay necesidad de apoyo. Trabajo en equipo.
 - Presencia por más de 20 años de la empresa en el sector.
8. **¿Qué aspectos positivos considera usted que se encuentran fuera de la empresa?**
(Oportunidades que tiene la empresa en el entorno)
 - Acceso a la industria metal-mecánica.
 - Ampliar los servicios y oferta de productos.
 - Crecimiento en personal.
 - Apoyo de la CONAMYP
9. **¿Qué aspectos negativos considera usted que se encuentran dentro de la empresa?**
(Debilidades que posee la empresa en sus distintas áreas de gestión)
 - Deficiente capacitación para el personal de ventas, en relación al desarrollo de habilidades para atención a los clientes y vender.

- Competencia de otras empresas ya que pueden ofertar servicios con menores costos de producción.
 - No hay objetivos específicos a largo plazo, solo los definidos en cada periodo del año, no implementados en plazos medios o largos
- 10. ¿Qué aspectos negativos considera usted que se encuentran fuera de la empresa? (Amenazas que posee la empresa al estar en el entorno social, laboral y económico)**
- Oferta laboral de otras empresas con mayores u otros beneficios.
 - Salida de personal con información importante para la empresa, como lo es la cartera de clientes, si renuncia, se lleva los contactos.
 - Amenaza de grupos delictivos, por ello no se tiene rótulo de la empresa

PREGUNTAS SOBRE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 11. ¿Cuántas personas integran el departamento de Recursos Humanos de la Empresa?**
Tres personas, ayudan en la gestión de Recursos Humanos.
- 12. ¿Poseen manual de descripción de puestos?** Sí, pero son de forma verbal
- 13. ¿Se encuentra definido el proceso que integra el personal a la empresa?** No
- 14. ¿Cuál es el proceso para la integración del personal a sus puestos de trabajo en la empresa?** Practicantes – Pasantías; Contacto con otras personas del rubro que pueden referir; Contacto con empleados de otras empresas que poseen experiencias.
- 15. ¿Se publica el perfil necesario del puesto para la vacante disponible?** Sí, pero en la actualidad se hace de forma verbal.
- 16. ¿Cuál es la base sobre la cual se establecieron los criterios del perfil?** Conocimiento del oficio y técnicas de labores, Habilidades, Experiencia, Grado Académico y Cursos requeridos
- 17. ¿Cómo se dan a conocer las convocatorias para las plazas vacantes?** Se divulga dentro de la empresa de forma verbal, ya sea para participar o referir a alguien.
- 18. ¿Cuáles son las pruebas que se realizan en la selección del personal?** No hay concretamente, solo se hacen pruebas técnicas con un periodo de labores prácticos, por el tipo de trabajos en el área de producción. En lo administrativo, no hay pruebas.
- 19. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección?** Diez días.
- 20. ¿Qué tipo de contrato tienen los empleados de la empresa?** Contrato profesional de trabajo permanente.
- 21. ¿Quién es el encargado de elaborar el manual o descriptor de puestos en la empresa?** El Gerente General.

- 22. ¿Cuándo realizó la última actualización y/o modificación del manual de descripción de puestos?** Como no se encuentra escrito, no se ha empleado ninguno a la fecha de hoy
- 23. ¿Existen formularios de solicitud de empleo?** No, basta solo con el Currículum de los aspirantes.
- 24. ¿Cuándo fue la última vez que se renovaron los formularios de solicitud de empleo?** No hay a la fecha
- 25. ¿En su opinión, es adecuado el proceso de reclutamiento y selección de personal?** No, son de forma regular, por no ser de forma frecuente.

PREGUNTAS SOBRE LA RETENCIÓN DEL PERSONAL

- 26. ¿Cuáles son las estrategias que se realizan para promover la convivencia del personal?**
Encuentros deportivos y compartirles (almuerzos o cenas)
- 27. ¿Se brinda a los empleados la oportunidad de realizar estudios?** Si, Son flexibles en los horarios en adecuarlos a las horas de trajo.
- 28. ¿Se le proporciona al personal todas las herramientas necesarias para el trabajo?** Si, en un 90%
- 29. ¿Existe un reglamento disciplinario para los empleados?** No a la fecha.
- 30. ¿Qué tipo de prestaciones sociales ofrece la empresa a sus empleados?** Las de Ley, y bonos por metas de trabajo cumplidas.

PREGUNTAS SOBRE EL DESARROLLO DEL PERSONAL

- 31. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados?** Si, capacitaciones sobre seguridad y salud ocupacional y manejo de equipo y herramientas industriales.
- 32. Si su respuesta anterior fue “Si”, ¿Cómo determina el área o temáticas para capacitar al personal?**
- Según los equipos que se adquieren.
 - Según necesidad.
 - Según solicitud de un empleado.
- 33. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Si”, entonces, ¿El manual que poseen incorpora competencias en la descripción de puestos?** Si
- 34. ¿Existen políticas de promoción de personal antes de contratar externamente?** No

PREGUNTAS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

- 35. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño?** Jefatura Inmediata
- 36. ¿Cómo contribuye la evaluación del desempeño al logro de los objetivos de la empresa?** Interacción entre empleados. Mejora continua en el trabajo. Apoyo en oportunidades de cambio tanto del empleado como en la administración.
- 37. ¿Es adecuado el método que se utiliza para evaluar al personal?** No, pero es funcional por la dificultad de líneas de mando no definidas, por lo que es necesario que el Gerente lo indique.
- 38. ¿Cuál es la ventaja de la utilización de ese método?**
- Conversatorio a fin de crear conciencia de buena actitud.
 - Oportunidad de cambio.
- 39. ¿Cuál es el objetivo de realizar la evaluación del desempeño?** Evaluar los resultados de trabajo de los empleados. De acuerdo a los pedidos y su calidad.
- 40. ¿Cuáles son los criterios usados para medir el desempeño de los trabajadores?** Tiempo de ejecución del trabajo. Eficacia aplicada. Actitud de trabajo y disponibilidad.
- 41. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?** Estas pueden ser en cualquier momento, de acuerdo a las necesidades de mejoras.
- 42. ¿Se comunica al personal sobre las ventajas de la evaluación del desempeño?** Si
- 43. ¿Cómo dan a conocer los resultados de las evaluaciones?** Verbalmente en una reunión en forma de platicas
- 44. ¿La empresa tiene expedientes de cada trabajador?** No, solo un archivo de su currículum y datos personales de cada empleado.
- 45. ¿Qué contiene los expedientes de los trabajadores?** No hay expedientes como tal, solo se tiene una ficha de los datos de ingreso a la empresa, datos personales básicos y documentos de pagos (indemnizaciones).
- 46. ¿Cada cuánto actualizan los registros de datos de los empleados?** Cada año cuando se paga la indemnización o según sea requerido.
- 47. ¿Existe un formulario para la actualización de datos?** Si, una ficha con datos de contratación.



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



**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES
UBICADA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDA A

Los Trabajadores de la Empresa Proyectos y Servicios Electromecánicos, S.A. DE C.V.

(PSEM, S.A. DE C.V.)

Objetivo: Conocer la situación actual que posee la gestión del Recurso Humano en la empresa, según la percepción de los empleados de PSEM, S.A. DE C.V.

Indicaciones: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente.

PERFIL DEL ENCUESTADO

1. **Género:**
Femenino Masculino
2. **Rango de Edad:**
18 a 25 años 26 a 35 años 36 a 45 años 46 años o más
3. **Tiempo de laborar en la empresa:**
Menos de 1 año 1 a 5 años 6 a 10 años Más de 10 años
4. **Grado académico que posee:**
Universitario Técnico Bachiller Básico
5. **¿En qué área de la empresa se desempeña?**
Administrativo Operativo Ambos

CONOCIMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

6. **¿Cuáles componentes de la filosofía empresarial en PSEM, conoce?**
Misión Visión Valores
7. **¿Conoce usted si la empresa posee un organigrama?**
Sí No

8. **¿Llenó usted una solicitud de empleo?**
Sí No
9. **¿Conoce las políticas y reglamentos de la empresa de acuerdo a su trabajo?**
Sí No
10. **¿Conoce las leyes y reglamentos que rigen a la Empresa?**
Sí No
11. **¿Se le brinda la oportunidad de continuar formándose académicamente y potenciar habilidades?**
Sí No
12. **¿Desempeña funciones que no están contempladas en la descripción de su puesto al momento de ser contratado?**
Sí No
13. **Cuando usted se incorporó a la empresa, ¿por qué medios se enteró de la plaza vacante?**
Correo Electrónico Empleados de la Empresa Periódicos
Ministerio de Trabajo
14. **Cuando usted participó en el proceso de selección, ¿le realizaron entrevistas?**
Sí No
15. **¿Qué tipo de contrato acordó?**
Escrito Verbal
16. **¿Cuánto fue el lapso de tiempo que duró el proceso de selección?**
7 días 15 días 1 a 2 meses
17. **¿Por qué medio le fue notificado que usted fue seleccionado?**
Correo Electrónico Vía Telefónica Personalmente
18. **Cuando usted ingresó a la empresa, ¿Realizó pruebas de selección?**
Sí No
Si su respuesta es “No”, pase a la pregunta N° 20.
19. **¿Qué tipo de pruebas le fueron realizadas en su proceso?**
Puede marcar más de una opción.
Psicológicas Técnicas o de Conocimiento Polígrafo
20. **¿Recibió una inducción previa para el desarrollo de sus funciones?**
Sí No
21. **Cuando usted ingreso a la empresa, ¿Se le dio a conocer el perfil de su puesto de trabajo?**
Sí No
22. **¿Qué cargo tenía el responsable que lo integró a sus funciones?**
Jefe Supervisor Coordinador Delegado
23. **¿Considera usted que la Empresa ejecuta adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección?**
Sí No
24. **¿En la empresa se desarrollan actividades para promover la convivencia?**
Sí No

Si su respuesta es “No”, pase a la pregunta N° 26.

25. ¿Qué tipo de actividades se realizan para fomentar las relaciones interpersonales?

Celebración de Fiestas Navideñas Convivios
Actividades Deportivas Celebración de Cumpleaños

26. ¿Cómo calificaría la relación laboral en su lugar de trabajo?

Mala Buena Muy Buena Excelente

27. ¿Qué tipos de incentivos recibe para mejorar el desarrollo de sus actividades?

Ocio recreativo, deportivo y cultural Seguro de Vida Reconocimiento
por Desempeño Oportunidades de Estudio
Alimentación Transporte

28. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

Sí No

Si su respuesta es “No”, pase a la pregunta 31.

29. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

2 veces al Año 4 veces al Año Anualmente

30. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Puede marcar más de una opción.

Programas de oficina (Word, Excel, PowerPoint, etc.)
Manejo de herramientas de trabajo
Técnicas y estrategias de Ventas
Administración de Proyectos
Técnicas efectivas de cobro
Servicio al Cliente
Prevención de riesgos
Supervisión de Procesos
Calidad y producción
Ninguna de las anteriores

31. ¿En qué área le gustaría ser capacitado?

Puede marcar más de una opción.

Administración y desarrollo gerencial
Calidad, procesos y producción
Mercadeo y ventas
Finanzas
Desarrollo de Recursos Humanos
Manejo y equipo industrial
Inglés

32. ¿Está de acuerdo que la empresa realice la evaluación de desempeño?

De acuerdo Me es indiferente Desacuerdo

33. ¿Le han efectuado una evaluación del desempeño?

Sí No

Si su respuesta es “No”, de por finalizado el cuestionario.

34. Después de realizada la evaluación del desempeño, ¿Reciben capacitaciones relacionadas para la oportunidad de mejora?

Sí

No

35. Después de realizada la evaluación de desempeño ¿se le proporcionan los resultados de la evaluación?

Sí

No

Le agradecemos por el tiempo brindado en responder el cuestionario.

ANEXO 4
TABULACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE PSEM S.A. DE C.V.

PREGUNTAS SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.

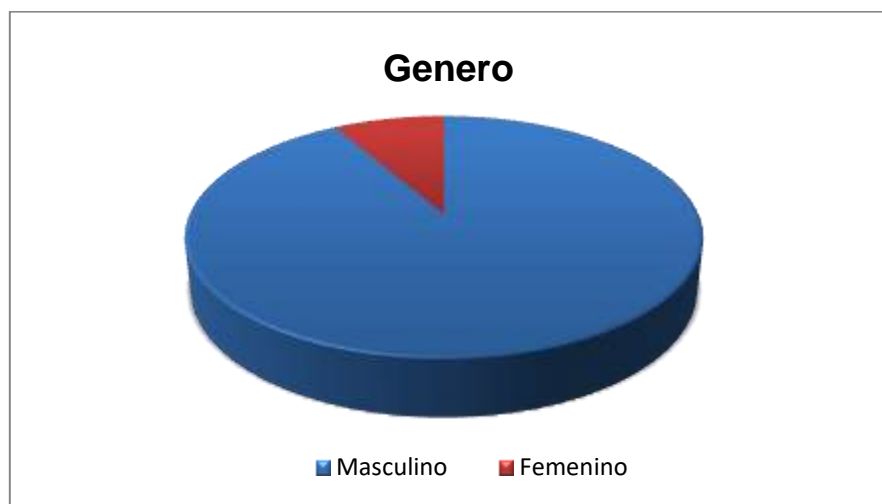
1. Género:

Objetivo: Conocer la proporción de personas que constituyen el género femenino y masculino en la pequeña empresa PSEM S.A. de S.V.

TABLA N° 1

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Masculino	22	91.7%
Femenino	2	8.3%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 1



Interpretación: El personal de la empresa está integrado en su mayoría por el género masculino, indicando que por el rubro donde se encuentra PSEM, hay preferencia de contratación de ellos ante el género femenino, debido a su estructura, función física operacional e interés de la actividad metalmecánica.

2. Rango de Edad:

Objetivo: Conocer el rango de edad del personal que integra la pequeña empresa PSEM S.A. de S.V.

TABLA N° 2

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
18 a 25 años	9	37.5%
26 a 35 años	6	25.0%
36 a 45 años	7	29.2%
46 o más años	2	8.3%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 2



Interpretación: Se observa que la mayoría de empleados de PSEM son jóvenes, encontrando el 63% de ellos entre la edad de 18 a 35 años, considerando la acción física en sus labores y el interés de los mismos como aprendices, la presencia de experiencia y conocimiento en el rubro.

3. Tiempo de laborar en la empresa:

Objetivo: Segmentar a los empleados en rangos de tiempo, según antigüedad de labores en la pequeña empresa PSEM S.A. de S.V.

TABLA N° 3

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
menos de 1 año	8	33.3%
1 a 5 años	4	16.7%
6 a 10 años	3	12.5%
más de 10 años	9	37.5%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 3



Interpretación: En relación a estos datos, PSEM brinda estabilidad laboral para aquellos que desean perfeccionar y desenvolverse en el rubro, creando fidelidad e identificación con la operatividad de la empresa, denotando al mismo tiempo que, el número de empleados con menos de un año laboral es alto, vinculando el motivo a las oportunidades de pasantías o servicio social que se ofrece a los jóvenes estudiantes, para luego ser contratados.

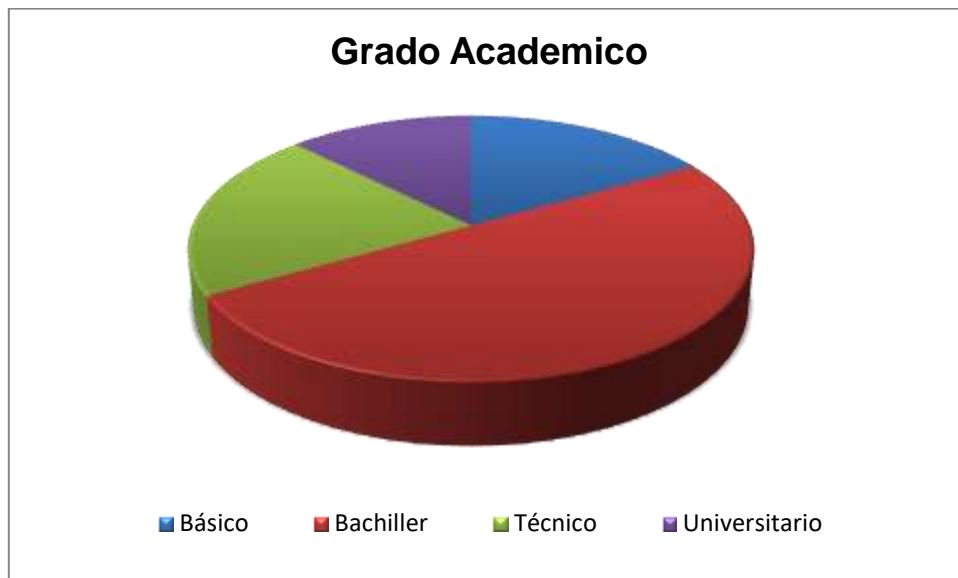
4. Grado académico que posee:

Objetivo: Conocer el nivel de estudio de los empleados que laboran en la pequeña empresa PSEM S.A. de S.V.

TABLA N° 4

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Básico	4	16.7%
Bachiller	12	50.0%
Técnico	5	20.8%
Universitario	3	12.5%
Total	24	100.0%

GRAFICO N° 4



Interpretación: Del personal que labora en la empresa, se identifica que un porcentaje menor han culminado sus estudios técnicos y universitarios, siendo un requisito importante para ser destacados en el área administrativa y jefaturas, no siendo así para lo operativo, que es donde hay mayor concentración de empleados. Para estos últimos, es más requerido un título de bachillerato o estudios básico, prestando mayor importancia al buen aprendizaje del oficio.

5. ¿En qué área de la empresa se desempeña?

Objetivo: Identificar la cantidad de empleados que realizan funciones administrativas y operativas en la empresa.

TABLA N° 5

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Administrativo	3	12.5%
Operativo	17	70.8%
Ambos	4	16.7%
Total	24	100.0%

GRAFICO N° 5



Interpretación: Los empleados dieron a conocer que en la empresa se encuentran trabajadores fungiendo con carga operativa y administrativa, lo que podría estar generando inconvenientes en el desarrollo de las funciones y al logro de los objetivos, al carecer de descriptores de puestos afines de las responsabilidades y actividades que en sí conllevan, así mismo, la fuerza laboral operativa presenta un alto porcentaje, siendo evidente debido a la actividad de PSEM.

PREGUNTAS SOBRE LOS CONOCIMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

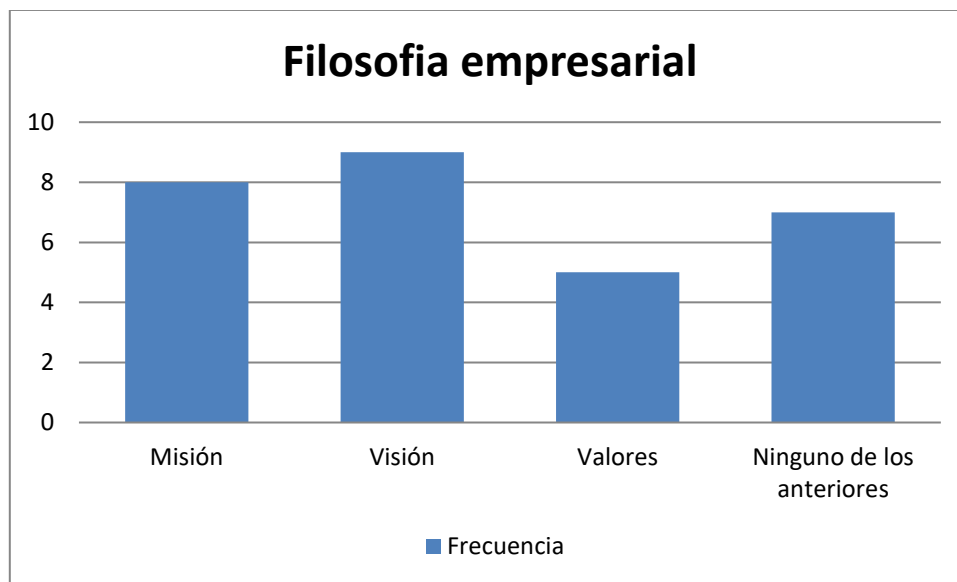
6. ¿Cuáles componentes de la filosofía empresarial en PSEM, conoce?

Objetivo: Identificar cuántos trabajadores conocen la filosofía de la empresa.

TABLA N° 6

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
24	Misión	8	33.3%
	Visión	9	37.5%
	Valores	5	20.8%
	Ninguno de los anteriores	7	29.2%

GRÁFICO N° 6



Interpretación: más del 80% de los trabajadores conoce al menos un componente de la filosofía institucional, y el restante de los trabajadores expresaron no conocerla. Este último dato permite estimar que su desconocimiento puede estar ocasionado por la ausencia de compartir la filosofía de la empresa a causa de no estar completamente definidos y plasmados en un lugar visible para su lectura. Una de las ventajas que PSEM presenta es que significativamente sus objetivos están garantizados por más de un tercio de los empleados que conocen la misión y otros la visión.

7. ¿Conoce usted si la empresa posee un organigrama?

Objetivo: Saber si el personal conoce cuál es el organigrama de la empresa.

TABLA N° 7

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	37.5%
No	15	62.5%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 7



Interpretación: Consultando a los trabajadores si tenían conocimiento sobre la estructura organizacional de PSEM, S.A. de C.V. o una representación gráfica de las líneas de mando de la empresa quince empleados contestaron que no, por lo que estos trabajadores no conocen los rangos de dependencia de los diferentes puestos de trabajo y departamentos.

8. ¿Llenó usted una solicitud de empleo?

Objetivo: Conocer si la empresa les solicita a los empleados que llenen una solicitud de empleo.

TABLA N° 8

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	6	25.0%
No	18	75.0%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 8



Interpretación: Del total de los encuestados, solamente el 25% expresaron que llenaron una solicitud, como interés de prestar sus servicios a PSEM. Esto indica que la empresa carece de un proceso de reclutamiento y selección de personal, a fin de obtener datos de interés de los candidatos a los puestos que la empresa oferta, lo que se justifica la ausencia de registros de los empleados y banco de datos de candidatos.

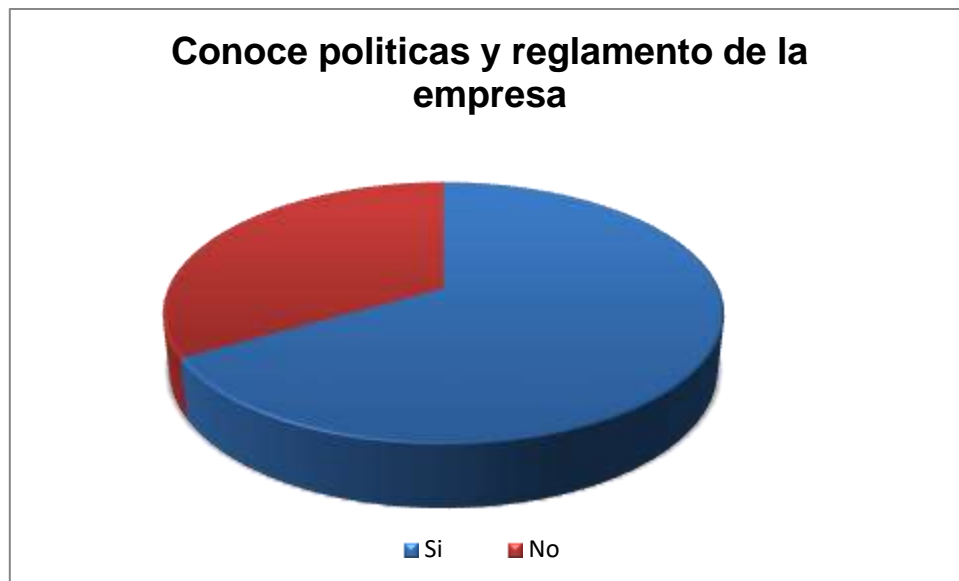
9. ¿Conoce las políticas y reglamentos de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las políticas y reglamentos de la institución.

Tabla N° 9

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	16	66.7%
No	8	33.3%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 9



Interpretación: Se identifica que dos tercios de los empleados son conocedores de las regulaciones y políticas que se aplican en PSEM, lo que viene a favorecer el buen desempeño de las labores. Por otra parte, el tercio restante de los empleados, pueden llegar a afectar negativamente las actividades de la empresa, ante el desconocimiento de éstas afectando algunos procesos establecidos.

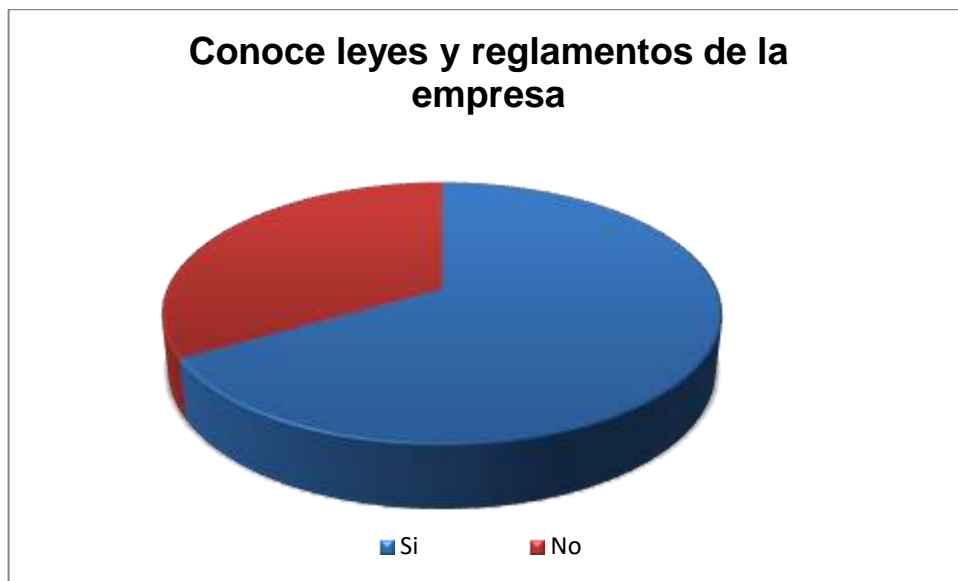
10. ¿Conoce las leyes y reglamentos que rigen a la Empresa?

Objetivo: Indagar si los trabajadores conocen de las leyes y reglamentos que rigen la Empresa.

TABLA N° 10

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	16	66.7%
No	8	33.3%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 10



Interpretación: De los encuestados, más de la mitad afirmaron conocer algunas leyes o reglamentos que la empresa debe cumplir y respetar, con motivo a su actividad operativa, facilitando a los empleados su aplicación en las labores diarias.

11. ¿Se le brinda la oportunidad de continuar formándose académicamente y potenciar habilidades?

Objetivo: Conocer si a los empleados se les brinda la oportunidad de formarse académicamente y potenciar habilidades.

TABLA N° 11

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	17	70.8%
No	7	29.2%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 11



Interpretación: Se conoció que la empresa si brinda oportunidades de estudio a los empleados que lo deseen, esto se da como parte de las prestaciones que la empresa brinda a sus trabajadores, y de la motivación por la superación académica de cada trabajador.

12. ¿Desempeña funciones que no están contempladas en la descripción de su puesto al momento de ser contratado?

Objetivo: Determinar si el personal desempeña funciones que no están acorde según su puesto de trabajo asignado.

TABLA N° 12

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	17	70.8%
No	7	29.2%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 12



Interpretación: La ausencia de descriptores de puestos puede llegar a ser uno de los factores que alteran el buen funcionamiento de la empresa, debido a que se presentan situaciones de sobrecarga laboral, no delimitaciones de funciones o confusión de los puestos que se desempeñan. Ante ello, el 71% de los trabajadores indicaron que en ocasiones se les exige hacer ciertas actividades que no están contempladas en sus puestos de trabajo tanto de forma temporal o permanentemente, afectando un óptimo desempeño de sus tareas.

13. Cuando usted se incorporó a la empresa, ¿por qué medios se enteró de la plaza vacante?

Objetivo: Conocer cuáles son los medios que la empresa utiliza para publicar sus vacantes.

TABLA N° 13

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Correo Electrónico	0	0.0%
Periódicos	3	12.5%
Empleados de la Empresa	18	75.0%
Ministerio de Trabajo	0	0.0%
Otra	3	12.5%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 13



Interpretación: La mayoría de empleados actuales de PSEM, S.A. de C.V. conocieron que existía una plaza vacante por medio de otros empleados de la empresa y los empleados restantes se enteraron de estas plazas por medio de periódicos y otras fuentes. Esto indica que la empresa se vale del personal interno para divulgación y reclutamiento de personal, cuando tiene plazas vacantes que debe cubrir.

14. Cuando usted participó en el proceso de selección, ¿le realizaron entrevistas?

Objetivo: Saber la cantidad de personas a las que se les realizó una entrevista antes de ser contratados en el puesto de trabajo para el que estaba aplicando.

TABLA N° 14

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	19	79.2%
No	5	20.8%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 14



Interpretación: Se logra identificar que la empresa PSEM aplica entrevistas en sus actividades de selección de personal a los candidatos que aplican a una plaza vacante; lo que facilita tener una primera impresión de las características y expectativas del aspirante al puesto de trabajo y conocer los intereses del mismo, para seleccionar el más acorde a las necesidades de la empresa.

15. ¿Qué tipo de contrato acordó?

Objetivo: Conocer si la empresa elabora contratos de trabajo cuando emplea.

TABLA N° 15

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Verbal	20	83.3%
Escrito	4	16.7%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 15



Interpretación: Se conoció que los trabajadores no poseen un contrato colectivo de trabajo por escrito ya que luego de la entrevista de trabajo solo se les indica cual es el cargo y las funciones que desarrollaran. Esta situación se presenta debido a que en la empresa no cuenta con un encargado de gestionar todas las funciones administrativas de recursos humanos, y los trabajadores confían plenamente en los acuerdos de la entrevista, conviniendo un contrato de trabajo verbal con la Gerencia de PSEM.

16. ¿Cuánto fue el lapso de tiempo que duró el proceso de selección?

Objetivo: Saber cuánto es el período de tiempo que conlleva el proceso de selección de personal.

TABLA N° 16

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
7 Días	13	54.2%
15 Días	6	25.0%
1 a 2 Meses	5	20.8%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 16



Interpretación: Para PSEM, los tiempos invertidos para sus procesos de contratación son máximo 7 días comúnmente, se acuerdo a las respuestas obtenidas por los trabajadores, sin embargo, para cargos más especializados o técnicos, puede llegar a durar hasta 2 meses.

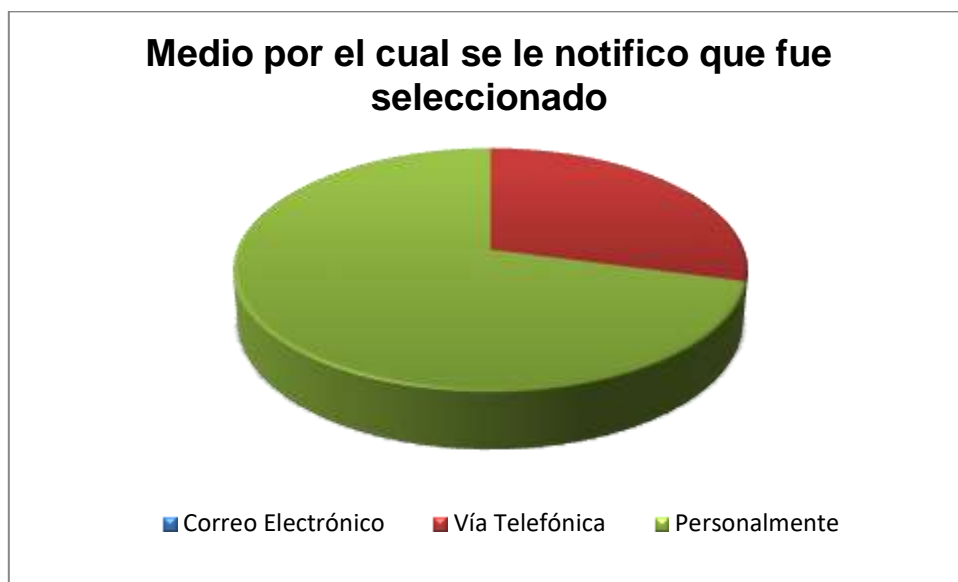
17. ¿Por qué medio le fue notificado que usted fue seleccionado?

Objetivo: Investigar cuál es el medio que la empresa utiliza para contactar a las personas seleccionadas para el puesto de trabajo.

TABLA N° 17

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Correo Electrónico	0	0.0%
Vía Telefónica	7	29.2%
Personalmente	17	70.8%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 17



Interpretación: La empresa utiliza preferiblemente dos formas de notificar una contratación, contactando al aspirante seleccionado por la vía telefónica como una segunda alternativa, ya que optan principalmente por la modalidad presencial, que en su mayoría son los mismos trabajadores que se encargan en hablar con éstas personas. Esta modalidad es motivada a que al momento de tener una plaza vacante, son los mismos trabajadores quienes postulan a conocidos o amigos a la empresa.

18. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿Realizó pruebas de selección?

Objetivo: Conocer si la empresa somete a los nuevos empleados a pruebas de selección.

TABLA N° 18

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	8	33.3%
No	16	66.7%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 18



Interpretación: A esta pregunta los empleados indican que PSEM no aplica pruebas de selección para medir e identificar conocimientos, experiencias y salud mental de las personas aspirantes. Solo 8 empleados expresaron que fueron sometidos a una prueba de selección.

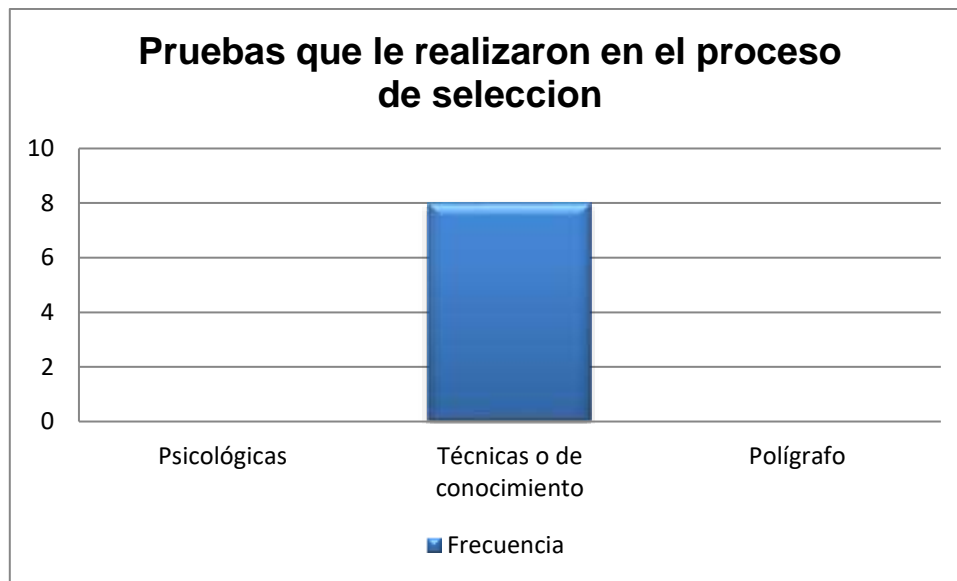
19. ¿Qué tipo de pruebas le fueron realizadas en su proceso?

Objetivo: Conocer si la empresa somete a los nuevos empleados a pruebas de selección.

TABLA N° 19

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
8	Psicológicas	0	0.0%
	Técnicas o de conocimiento	8	100.0%
	Polígrafo	0	0.0%

GRÁFICO N° 19



Interpretación: De las ocho aportaciones válidas con motivo a que en la pregunta anterior se afirmó que existieron pruebas en la selección, se identifica que PSEM realiza solamente pruebas técnicas o de conocimiento, desestimando las pruebas para conocer el estado de la salud mental del aspirante, así mismo, la prueba polígrafa.

20. ¿Recibió una inducción previa para el desarrollo de sus funciones?

Objetivo: Determinar si los empleados reciben una inducción de su puesto de trabajo cuando se integran a la Empresa.

TABLA N° 20

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	11	45.8%
No	13	54.2%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 20



Interpretación: Las actividades inductoras para los nuevos empleados comúnmente no se cumplen en su totalidad, ya que solo once de veinticuatro trabajadores afirmaron haber tenido una inducción, denotando que esta actividad importante para el nuevo empleado, puede llegar a afectar su identificación y rendimiento en la empresa, por no haber conocido las generalidades de la empresa, dejando en la interacción cotidiana con los demás empleados e instalaciones físicas, el aprendizaje por medio del grupo o área de trabajo.

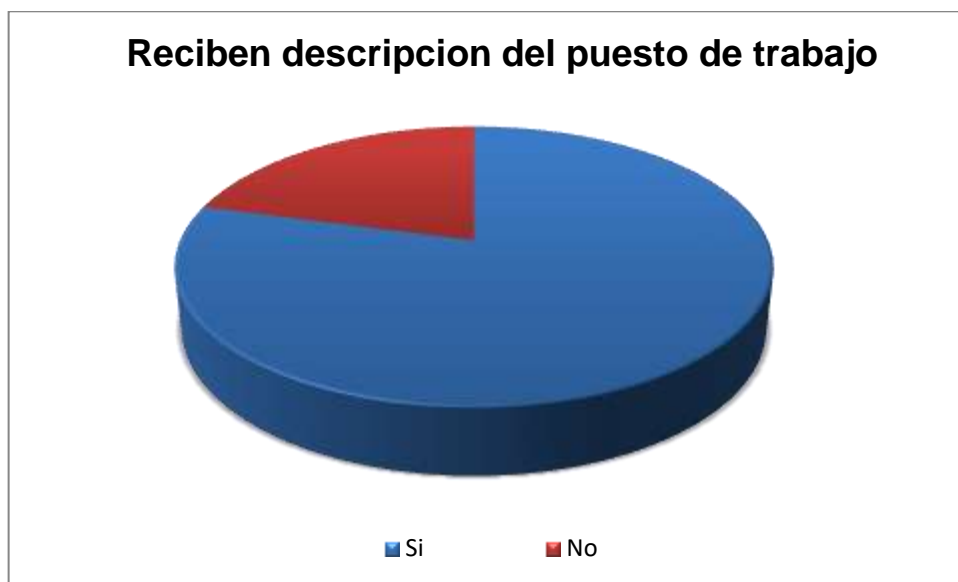
21. Cuando usted ingreso a la empresa, ¿Se le dio a conocer el perfil de su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados reciben la descripción de su puesto de trabajo cuando se integran a la Empresa.

TABLA N° 21

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	19	79.2%
No	5	20.8%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 21



Interpretación: Los trabajadores al incorporarse a sus funciones laborales, reciben un detalle de las actividades del cargo a desempeñar. Tal detalle no es un perfil de puesto, pero enlistan las funciones de interés que tendrá bajo responsabilidad en el cargo asignado.

22. ¿Qué cargo tenía el responsable que lo integró a sus funciones?

Objetivo: Saber quién es el responsable de ejecutar la integración de los nuevos empleados en la Empresa.

TABLA N° 22

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Jefe	21	87.5%
Supervisor	1	4.2%
Coordinador	2	8.3%
Delegado	0	0.0%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 22



Interpretación: Los trabajadores indicaron que es el jefe del área donde se destacará el nuevo empleado, el responsable de integrar. A menor frecuencia, como auxiliares en las integraciones que hacen las jefaturas, apoyan los coordinadores o supervisores de las áreas de trabajo.

23. ¿Considera usted que la Empresa ejecuta adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección?

Objetivo: Conocer si los encargados del proceso de selección del personal ejecutan todas las actividades de forma secuencial, en tiempo y repuesta sobre la selección de nuevos empleados.

TABLA N° 23

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	16	66.7%
No	8	33.3%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 23



Interpretación: Los empleados de PSEM, consideran que el proceso es adecuado, aun sabiendo que hay deficiencia en ello, corroborado en las respuestas de preguntas anteriores, donde solamente un tercio del total de empleados, expresaron para esta pregunta, que no se ejecuta adecuadamente un proceso.

24. ¿En la empresa se desarrollan actividades para promover la convivencia?

Objetivo: Saber si la Empresa desarrolla actividades de convivencia entre sus empleados.

TABLA N° 24

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	18	75.0%
No	6	25.0%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 24



Interpretación: Los empleados dieron a conocer que la empresa desarrolla actividades de convivencia que contribuyen en mantener un buen clima laboral, a su vez, motiva la convivencia interpersonal para desarrollar con mejor calidad las funciones en el desarrollo de sus actividades, siendo confirmado por dos tercios de los empleados de PSEM.

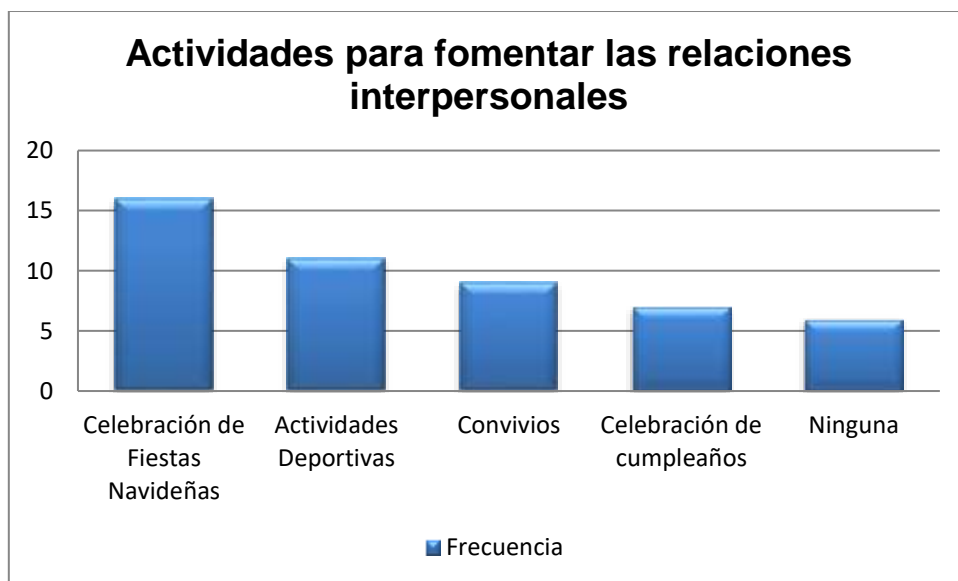
25. ¿Qué tipo de actividades se realizan para fomentar las relaciones interpersonales?

Objetivo: Conocer las actividades de convivencia que la Empresa realiza para fomentar la relación laboral entre los empleados.

TABLA N° 25

Valides	Opciones Múltiples	Frecuencia	Porcentajes
18	Celebración de Fiestas Navideñas	16	88.9%
	Actividades Deportivas	11	61.1%
	Convivios	9	50.0%
	Celebración de cumpleaños	7	38.9%
	Ninguna	6	33.3%

GRÁFICO N° 25



Interpretación: Los trabajadores dieron a conocer que existen dos actividades que la empresa promueve para fortalecer la convivencia en el trabajo, las cuales son las actividades deportivas y la celebración de fiesta navideña. Se identifica un porcentaje bajo, pero relevante, de empleados que expresaron no saber si la empresa realiza actividades de convivencia, seleccionando en esta pregunta la opción de ninguna.

26. ¿Cómo calificaría la relación laboral en su lugar de trabajo?

Objetivo: Calificar la convivencia que actualmente perciben los trabajadores en la empresa.

TABLA N° 26

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Mala	0	0.0%
Buena	9	37.5%
Muy Buena	11	45.8%
Excelente	4	16.7%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 26



Interpretación: Los trabajadores de la empresa, consideran en general muy buena la relación laboral, denotando que la empresa logra mantener un buen clima organizacional con todos sus trabajadores y entre ellos mismos.

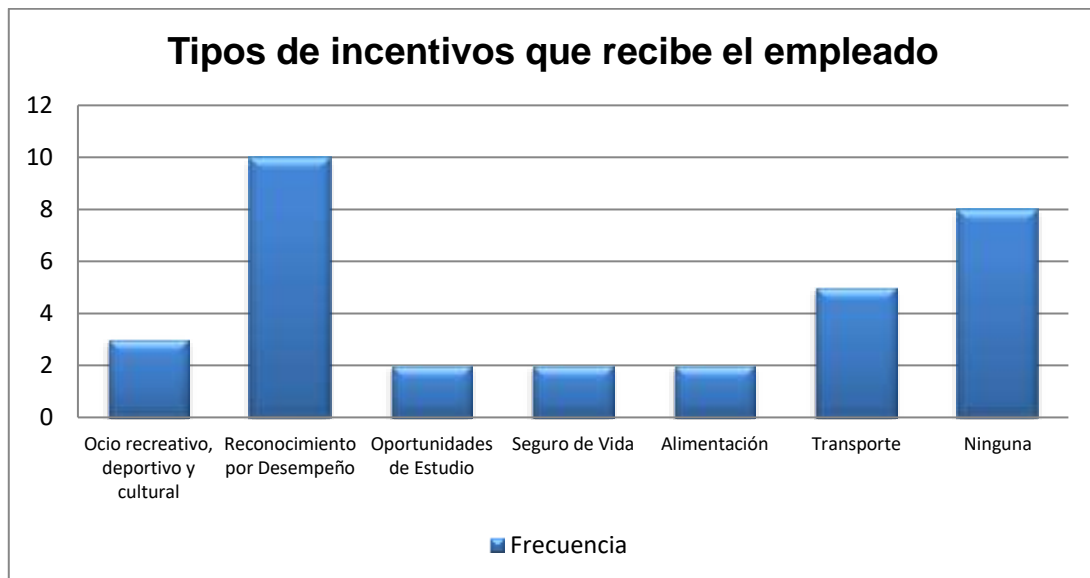
27. ¿Qué tipos de incentivos recibe para mejorar el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Saber cuáles son los incentivos de mayor relevancia para los empleados de la empresa.

TABLA N° 27

Valides	Opciones Múltiples	Frecuencia	Porcentajes
24	Ocio recreativo, deportivo y cultural	3	12.5%
	Reconocimiento por Desempeño	10	41.7%
	Oportunidades de Estudio	2	8.3%
	Seguro de Vida	2	8.3%
	Alimentación	2	8.3%
	Transporte	5	20.8%
	Ninguna	8	33.3%

GRÁFICO N° 27



Interpretación: El personal de la empresa expresó que los incentivos de mayor relevancia son los beneficios que reciben por el reconocimiento de su desempeño y el ocio recreativo, deportivo y cultural, lo que les motiva a ejecutar de mejor forma sus actividades, viendo el resultado en este tipo de incentivos.

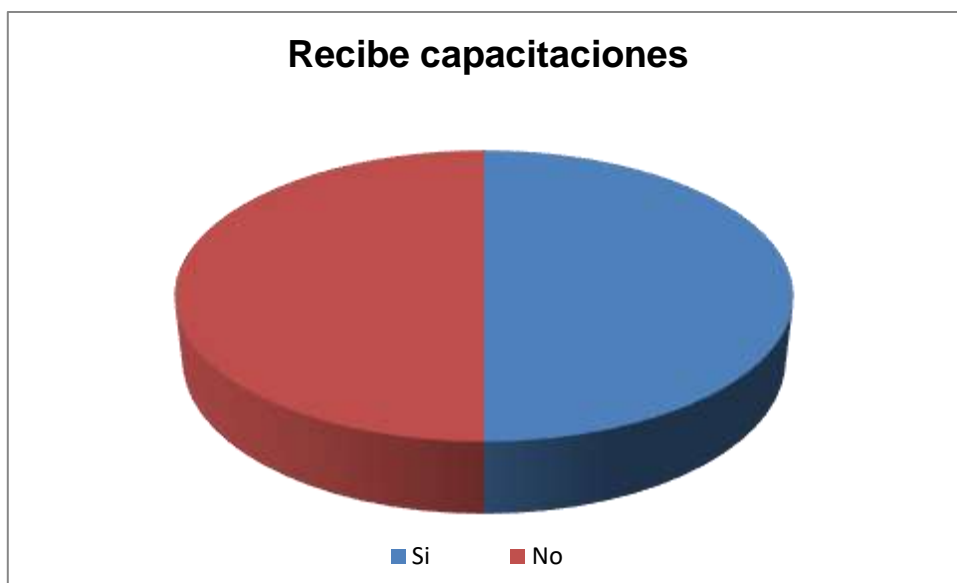
28. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Saber si la Empresa capacita a sus trabajadores para mejorar el desempeño.

TABLA N° 28

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	12	50.00%
No	12	50.00%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 28



Interpretación: Se identifica que PSEM gestiona solamente capacitaciones con un alcance del 50% de la planta de empleados, ya que la mitad de ellos expresaron que reciben capacitaciones para fortalecer el desempeño de las funciones asignadas en su puesto laboral.

29. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la cual se capacita a los empleados.

TABLA N° 29

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
2 veces al año	4	33.3%
4 veces al año	0	0.0%
Anualmente	8	66.7%
Total	12	100.0%

GRÁFICO N° 29



Interpretación: De los 12 trabajadores que contestaron afirmativa a la pregunta anterior, comentaron en su mayoría las capacitaciones son recibidas anualmente, sin embargo, cuatro de esos trabajadores mencionaron reciben capacitaciones dos veces en un mismo año.

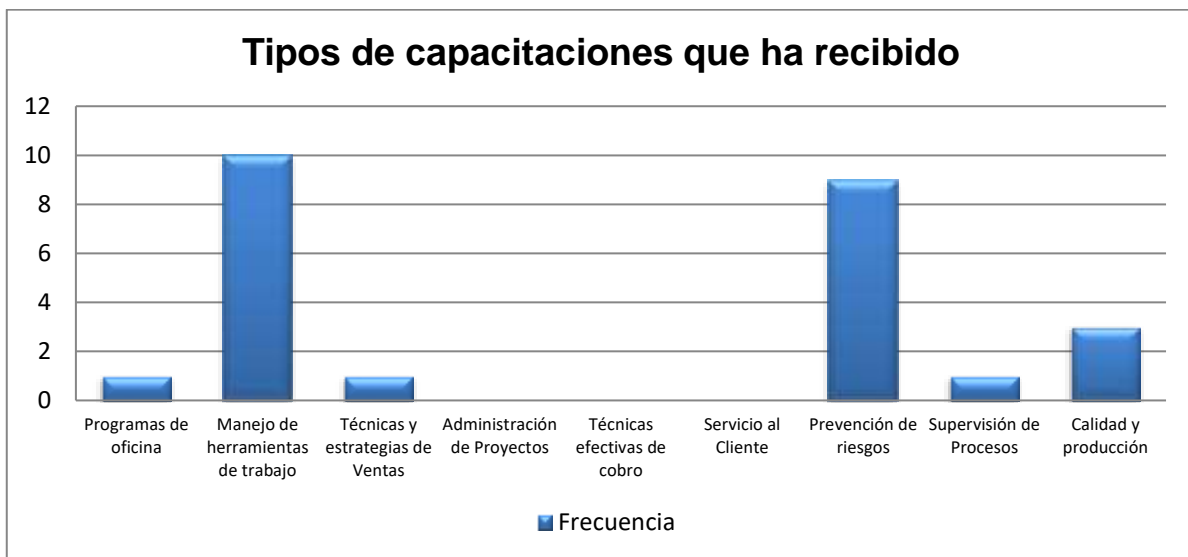
30. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

Objetivo: Indagar cuales son las Capacitaciones que la empresa brinda a los empleados.

TABLA N° 30

Válidas	Opciones Múltiples	Frecuencia	Porcentajes
12	Programas de oficina	1	8.3%
	Manejo de herramientas de trabajo	10	83.3%
	Técnicas y estrategias de Ventas	1	8.3%
	Administración de Proyectos	0	0.0%
	Técnicas efectivas de cobro	0	0.0%
	Servicio al Cliente	0	0.0%
	Prevención de riesgos	9	75.0%
	Supervisión de Procesos	1	8.3%
	Calidad y producción	3	25.0%

GRÁFICO N° 30



Interpretación: De acuerdo a los trabajadores que afirmaron ser capacitados, indicaron que PSEM realiza más capacitaciones sobre el manejo de herramientas de trabajo y la prevención de riesgos, lo que es comprensible por el rubro de la empresa. Estos dos temas son importantes, ya que permite que los empleados utilicen correctamente el equipo requerido para la elaboración de las piezas industriales y conocedores sobre los riesgos que les rodean en sus actividades productivas.

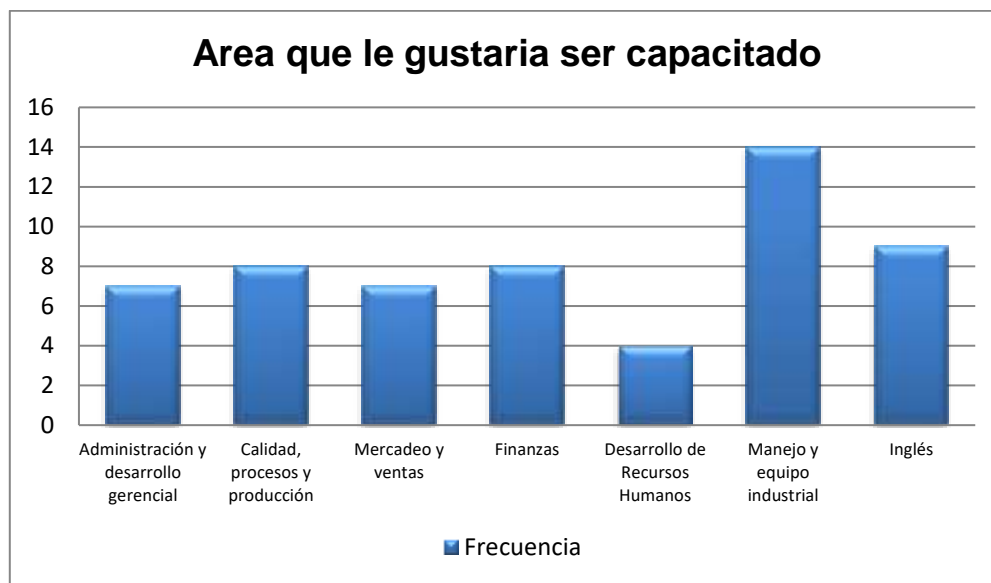
31. ¿En qué área le gustaría ser capacitado?

Objetivo: Conocer las capacitaciones que los empleados prefieren y necesitan.

TABLA N° 31

Válidas	Opciones Múltiples	Frecuencia	Porcentajes
24	Administración y desarrollo gerencial	7	29.2%
	Calidad, procesos y producción	8	33.3%
	Mercadeo y ventas	7	29.2%
	Finanzas	8	33.3%
	Desarrollo de Recursos Humanos	4	16.7%
	Manejo y equipo industrial	14	58.3%
	Inglés	9	37.5%

GRÁFICO N° 31



Interpretación: Según las respuestas múltiples obtenidas en esta pregunta, el personal expresó que prefiere y necesita capacitarse en el manejo del equipo industrial y en inglés, lo que es comprensible por la actividad de la empresa y que las instrucciones de la maquinaria, normalmente son en este idioma. También los demás opinaron que es necesario que PSEM realice capacitaciones en temas generales, en las cuales, se brinden elementos fundamentales para desempeñar las funciones, como finanzas, administración, mercadeo, ventas y relacionadas a la calidad, proceso y producción. Se denota interés de 4 empleados en ser capacitados en desarrollo de recursos humanos.

32. ¿Está de acuerdo que la empresa realice la evaluación de desempeño?

Objetivo: Saber la importancia que los empleados perciben sobre la evaluación del desempeño.

TABLA N° 32

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
De acuerdo	20	83.3%
Me es indiferente	3	12.5%
Desacuerdo	1	4.2%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 32



Interpretación: Para la mayoría de los trabajadores de PSEM, S.A. de C.V. están de acuerdo que la empresa realice evaluaciones del desempeño, a fin de identificar los aspectos favorables o desfavorables en las funciones que realizan en el trabajo y conocer las oportunidades de mejora tanto del personal como la empresa.

33. ¿Le han efectuado una evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer si PSEM, S.A. de C.V. ha realizado alguna evaluación de desempeño a sus empleados.

TABLA N° 33

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	5	20.8%
No	19	79.2%
Total	24	100.0%

GRÁFICO N° 33



Interpretación: A pesar que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo a que se les realice una evaluación del desempeño, se identifica que PSEM no ejecuta evaluaciones a su personal y lo hace bajo criterios y prioridad no uniforme, desaprovechando la oportunidad de medición de las competencias que el personal posee en las áreas de producción, finanzas, recursos y administración.

34. Después de realizada la evaluación del desempeño, ¿Reciben capacitaciones relacionadas para la oportunidad de mejora?

Objetivo: Determinar si es importante para la empresa evaluar al personal y luego capacitar en sus debilidades técnicas.

TABLA N° 34

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	40.0%
No	3	60.0%
Total	5	100.0%

GRÁFICO N° 34



Interpretación: Basados a los cinco empleados que afirmaron si haber recibido una evaluación de desempeño, se observa que PSEM presenta inconvenientes en aplicar una evaluación de su personal, debido a que solamente a 5 personas del total de empleados, le ha aplicado tal herramienta, lo que le dificulta en elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades administrativas y operativas para fortalecer el desempeño de sus trabajadores.

35. Después de realizada la evaluación de desempeño ¿se le proporcionan los resultados de la evaluación?

Objetivo: Saber si la empresa da a conocer resultados de las evaluaciones de desempeño a sus empleados

TABLA N° 35

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	60.0%
No	2	40.0%
Total	5	100.0%

GRÁFICO N° 35



Interpretación: A pesar de no realizar evaluación de desempeño al personal destacado en la empresa, se identifica que PSEM no brinda los resultados a los sometidos a la prueba, dejando la incertidumbre al personal sobre cuál fue su valoración del desempeño durante el periodo evaluado, desconociendo qué aspectos debe de mejorar, cuáles son sus habilidades destacadas y apreciaciones generales de sus funciones con el trabajo que realiza.



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



MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PIEZAS Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INDUSTRIALES UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

ANEXO 5

CUESTIONARIO DIRIGIDA AL

Gerente, Encargado o Jefe del Departamento de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas del sector.

Objetivo: Conocer sobre la Gestión de Recursos Humanos de las empresas industriales del Área Metropolitana de San Salvador.

Indicaciones: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente.

PREGUNTAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Está definido el organigrama de la empresa?
Sí No
2. ¿Cuáles componentes de la filosofía empresarial posee la empresa?
Misión Visión Valores Objetivos
3. ¿La empresa cuenta con un encargado de Recursos Humanos?
Sí No
4. ¿La Empresa cuenta con un reglamento interno y políticas?
Sí No

PREGUNTAS SOBRE PREVISIÓN

5. ¿Se encuentra definido el proceso que integra al nuevo personal a la empresa?
Sí No
6. ¿Por qué medio publican las vacantes disponibles en la empresa?
Correo Electrónico Empleados de la Empresa Periódicos
Ministerio de Trabajo
7. ¿Por qué medio se les notifica a los aspirantes que son seleccionados?
Medio Electrónico Medio Telefónico

8. ¿Se le hacen pruebas de selección a los candidatos de las vacantes?

Sí

No

Si su respuesta anterior fue positiva, continúe con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta 10.

9. ¿Qué tipo de pruebas son realizadas en el proceso de selección de personal?

Psicológicas

Técnicas o de Conocimiento

Polígrafo

10. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección del nuevo empleado para la vacante?

7 días

15 días

1 a 2 meses

11. ¿Qué tipo de contrato de trabajo tienen los empleados?

Escrito

Verbal

12. ¿La Empresa cuenta con manual de descripción de puestos?

Sí

No

Si su respuesta anterior fue positiva, continúe con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta 15.

13. ¿El manual que poseen incorpora competencias?

Sí

No

14. ¿Cuándo realizó la última actualización y/o modificación del manual de descripción de puestos?

6 meses

un año

más de un año

15. ¿La Empresa cuenta con formularios de solicitud de empleo?

Sí

No

16. ¿En su opinión se ejecuta adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal? Sí No

PREGUNTAS SOBRE LA RETENCIÓN

17. ¿Qué tipo de actividades se realizan para fomentar las relaciones interpersonales?

Celebración de Fiestas Navideñas

Convivios

Actividades Deportivas

Celebración de Cumpleaños

18. ¿Se le proporciona al personal de la empresa servicios para el bienestar laboral?

Sí

No

19. ¿Qué tipo de prestaciones sociales ofrece la empresa a sus empleados?

Ocio recreativo, deportivo y cultural

Préstamos Personales

Reconocimiento por Desempeño

Oportunidades de Estudio

Alimentación

Transporte

20. ¿Cómo califica la relación de clima organizacional en la empresa?
Mala Buena Muy Buena Excelente

PREGUNTAS SOBRE EL DESARROLLO

21. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados?
Sí No

Si su respuesta anterior fue positiva, continúe con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta 24.

22. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones a los trabajadores?
2 veces al Año 4 veces al Año Anualmente

23. ¿Qué tipo de capacitaciones se les imparte a los empleados de la empresa?
- | | |
|--|--------------------------|
| Manejo de Nueva Maquinaria Tecnológica | <input type="checkbox"/> |
| Servicio al Cliente | <input type="checkbox"/> |
| Prevención de riesgos | <input type="checkbox"/> |
| Supervisión de Procesos | <input type="checkbox"/> |
| Calidad y producción | <input type="checkbox"/> |

24. ¿Existe la política de promoción de personal antes de contratar externamente?
Sí No

PREGUNTAS SOBRE LA EVALUACIÓN

25. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño para los empleados?
Sí No

Si su respuesta anterior fue positiva, continúe con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta 33.

26. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño?
Jefe Supervisor Coordinador Delegado

27. Después de realizar la evaluación del desempeño, ¿Los empleados reciben capacitaciones relacionadas para la oportunidad de mejora?
Sí No

28. ¿Se le da a conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño a los trabajadores?
Sí No

29. ¿Qué método se utiliza para evaluar al personal?
- | | |
|---|--------------------------|
| Método de la escala gráfica de calificaciones | <input type="checkbox"/> |
| Método de clasificación alterna | <input type="checkbox"/> |
| Método de la comparación por pares | <input type="checkbox"/> |
| Método de la distribución forzada | <input type="checkbox"/> |

- Método por incidentes críticos
- Método de la administración por objetivos
- Método 360°

30. ¿Es adecuado el método de evaluación del desempeño que utiliza?

- Sí No

31. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

- 6 meses un año más de un año

32. ¿Se comunica al personal sobre las ventajas de la evaluación del desempeño?

- Sí No

33. ¿Cuentan con un expediente por cada empleado?

- Sí No

Si su respuesta anterior fue positiva, continúe con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta 36.

34. ¿Qué contiene los registros de expedientes de los trabajadores?

- Contrato de trabajo
- Solicitud de Empleo
- Curricular de Empleados
- Exámenes previos de Contratación
- Evaluaciones de Desempeño
- Constancia de antecedentes penales

35. ¿Cada cuánto actualizan los registros de datos de los empleados?

- Un año más de un año 2 años

36. ¿Existe un formulario para la actualización de datos de los trabajadores?

- Sí No

Le agradecemos el tiempo invertido en el llenado de este cuestionario.

ANEXO 6

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS GERENTES, ENCARGADOS O JEFES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR

DE LA IDENTIFICACIÓN DEL GERENTES, ENCARGADOS O JEFES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Nombre Comercial de la Empresa.

Objetivo: Identificar las empresas del sector que fueron escogidas para la investigación y que les fue posible realizar la encuesta para la recolección de datos.

TABLA N°1

Respuestas
INVERSIONES OMISHIN, S. A. DE C. V.
HYNTEC, S.A. DE C.V.
JIMMY CHIEN-MIN TAO.

Interpretación: A partir de la encuesta realizada y la selección de cinco empresas para la realización de la investigación, se logró identificar únicamente a tres de ellas, las cuales que participaron en el periodo establecido, proporcionando información de importancia para lograr realizar el caso ilustrativo.

¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Objetivo: Saber si las personas que contestaron la encuesta y brindaron la información requerida para la investigación, tienen puestos de trabajo de confianza, en los cuales sea posible obtener datos verídicos.

TABLA N° 2

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Administrador	2	66.7%
Gerente	1	33.3%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 2



Interpretación: De las tres empresas participantes, se identificó que atendieron la encuesta, empleados con el cargo de gerentes y administradores, determinando que este tipo de empresas son comúnmente dirigidas por administradores, valorando como confiables las respuestas obtenidas por el instrumento contestado.

PREGUNTAS SOBRE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

1. ¿Está definido el organigrama de la empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector tienen definido su organigrama empresarial a partir de su operatividad.

TABLA N° 3

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100 %
No	0	0.00 %
Total	3	100 %

GRÁFICO N° 3



Interpretación: A partir de la información proporcionada por el personal encuestado de las empresas del sector, se comprueba que éstas poseen un organigrama que les permite mostrar cómo se encuentra establecida según su distribución de trabajo, dependencias y funcionamiento operativo.

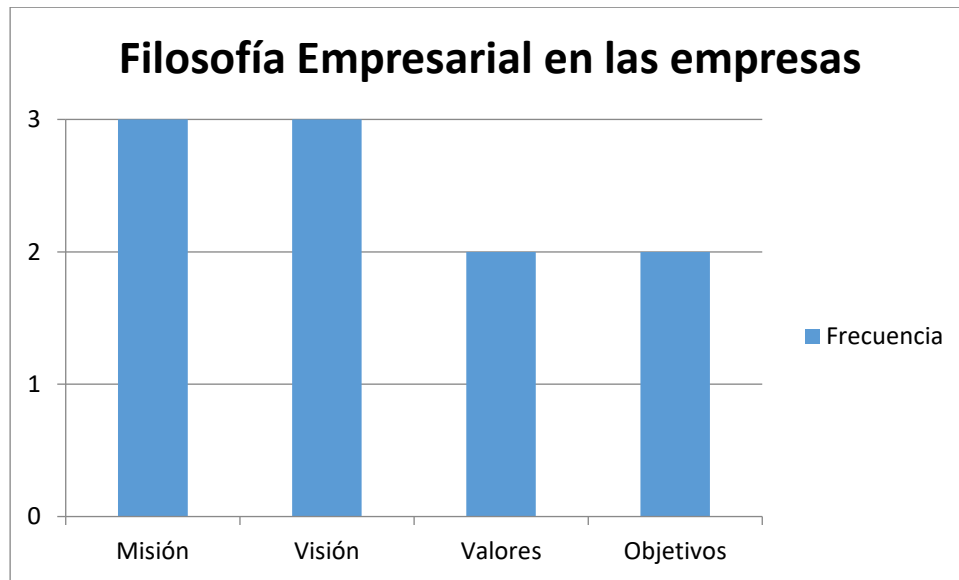
2. ¿Cuáles componentes de la filosofía empresarial posee la empresa?

Objetivo: Saber si las empresas del sector tienen una filosofía empresarial que defina las prácticas y operatividad en el desarrollo de sus actividades comerciales.

TABLA N° 4

Validas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
3	Misión	3	100.0%
	Visión	3	100.0%
	Valores	2	66.7%
	Objetivos	2	66.7%

GRÁFICO N° 4



Interpretación: De las tres aportaciones válidas, se determina que las pequeñas empresas poseen filosofía empresarial que les define según su aportación en la industria y economía, así mismo, hacia donde desean llegar, sin embargo, una de ellas carece de valores y objetivos definidos, presentando debilidad en su pensamiento filosófico

3. ¿La empresa cuenta con un encargado de Recursos Humanos?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector cuentan con un delegado que desarrolle las actividades generales de recursos humanos en las empresas.

TABLA N° 5

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0.0%
No	3	100.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 5



Interpretación: De acuerdo a la opinión expresada por los administradores y gerente de las empresas consultadas, se determinó que no hay una persona que desarrolle o guíe los procesos de provisión y organización del recurso humano, afectando en ejecutar un proceso adecuado para la gestión del mismo según las exigencias de mantenimiento y desarrollo del recurso que presente la empresa.

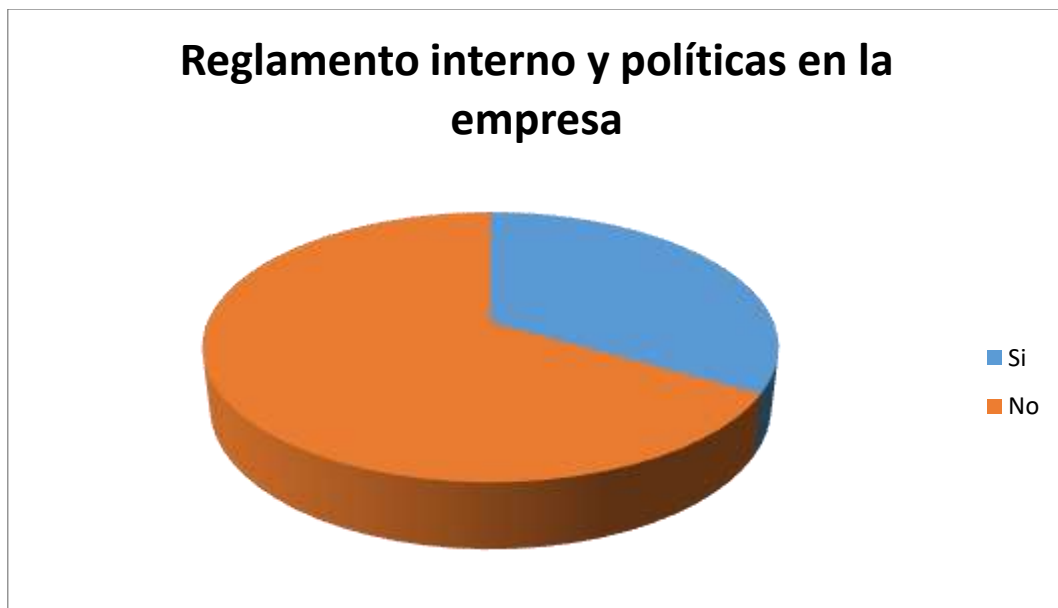
4. ¿La Empresa cuenta con un reglamento interno y políticas?

Objetivo: Identificar si todas las empresas del sector cuentan con un reglamento interno y políticas institucionales, para regular el comportamiento y procesos dentro de las instalaciones de cada empresa.

TABLA N° 6

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33.3%
No	2	66.7%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 6



Interpretación: A partir de las aportaciones recibidas se identifica que las empresas no poseen un reglamento y políticas empresariales, viendo afectado el desarrollo del recurso humano relacionado a regular el comportamiento de los trabajadores, relaciones laborales y funciones.

5. ¿Se encuentra definido el proceso que integra al nuevo personal a la empresa?

Objetivo: Indagar si las empresas del sector poseen un proceso definido para la integración del nuevo personal a los puestos de trabajo.

TABLA N° 7

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	66.7%
No	1	33.3%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 7



Interpretación: De las aportaciones recibidas, se identifica que la mayoría de las empresas tienen definido un proceso de integración, siendo considerado un aspecto importante debido a que contribuye a la adaptación del nuevo empleado al puesto de trabajo.

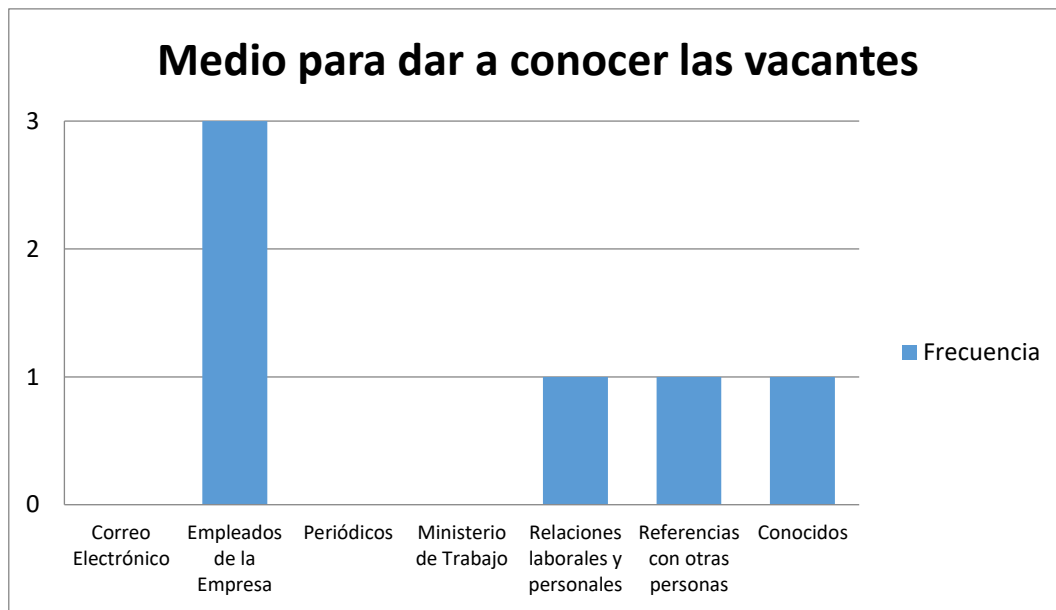
6. ¿Por qué medio publican las vacantes disponibles en la empresa?

Objetivo: Determinar el modelo de publicidad de las vacantes que las empresas del sector ofrecen al mercado laboral y los medios.

TABLA N° 8

Validas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
3	Correo electrónico	0	0.0%
	Empleados de la Empresa	3	100.0%
	Periódicos	0	0.0%
	Ministerio de Trabajo	0	0.0%
	Conocidos	1	33.3%
	Relaciones laborales y personales	1	33.3%
	Referencias con otras personas	1	33.3%

GRÁFICO N° 8



Interpretación: El total de las empresas encuestadas confirmaron que el medio más utilizado para dar a conocer de las vacantes disponibles, son por medio de los mismos empleados que laboran en ellas, recurriendo además, por la vinculación de referencias por personas ajenas a la empresa.

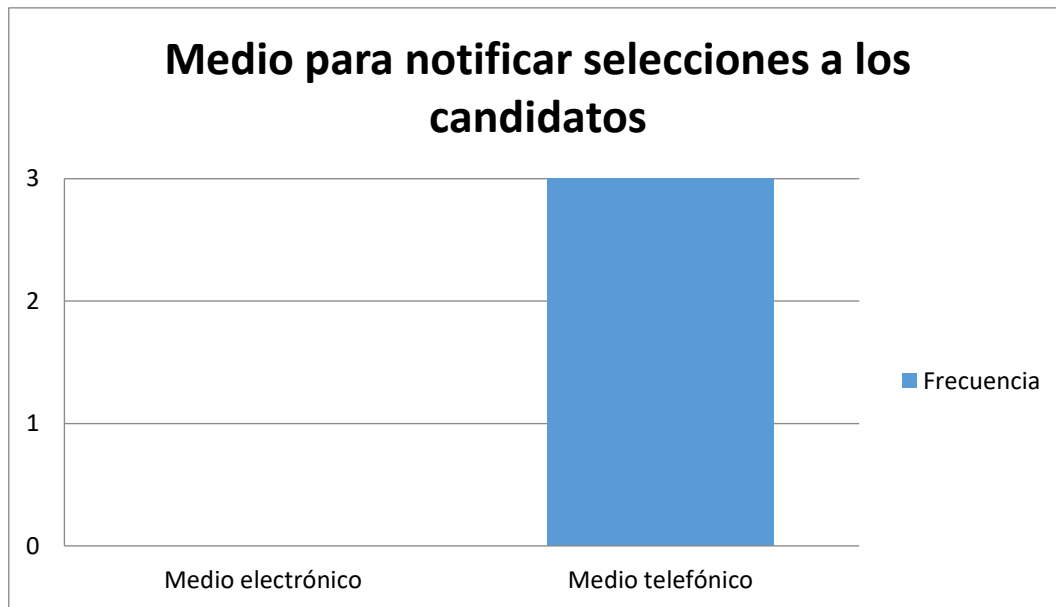
7. ¿Por qué medio se les notifica a los aspirantes que son seleccionados?

Objetivo: Identificar el medio principal por el cual se notifica a un aspirante que ha sido seleccionado para la vacante disponible en las empresas del sector.

TABLA N° 9

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Medio Electrónico	0	0.0%
Medio Telefónico	3	100.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 9



Interpretación: A partir de los aportes recibidos por los empleados de las empresas que llenaron la encuesta, se identifica que los aspirantes son contactados por vía telefónica para notificarles que fueron seleccionados, ya que es un medio de fácil conexión con el receptor, directo y ágil en la comunicación.

8. ¿Se le hacen pruebas de selección a los candidatos de las vacantes?

Objetivo: Conocer si a los candidatos se les efectúan pruebas de selección considerando obtener a la mejor persona calificada para el puesto de trabajo a ocupar en la vacante.

TABLA N° 10

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100 %
No	0	0.00 %
Total	3	100 %

GRÁFICO N° 10



Interpretación: A partir de las respuestas proporcionadas por las empresas consultadas, se identifica que es importante someter a los candidatos a pruebas de selección, según las vacantes disponibles, para saber determinar y contratar a la persona más idónea al puesto de trabajo que necesita cubrir.

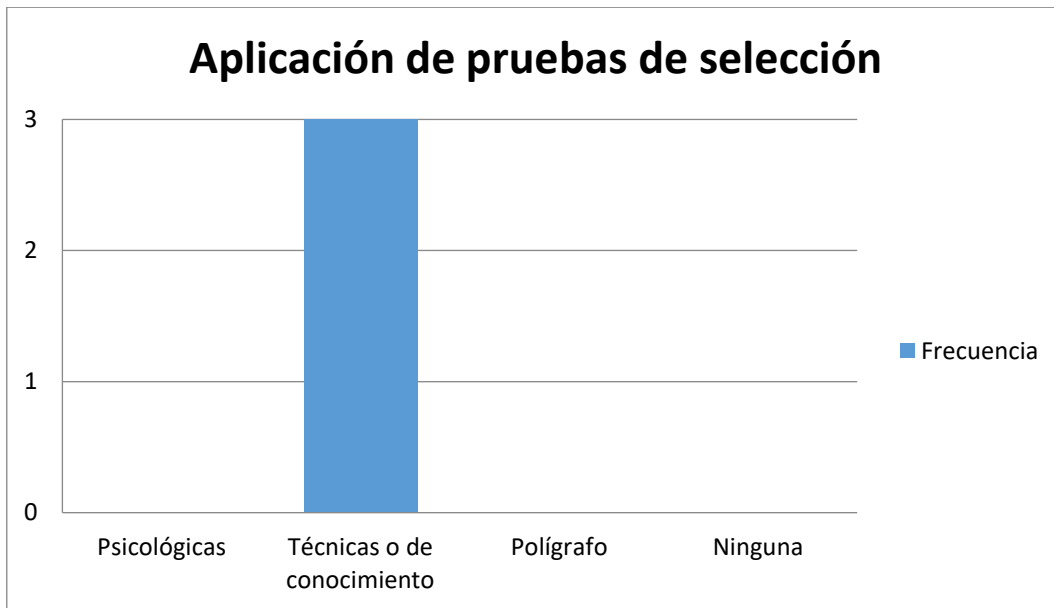
9. ¿Qué tipo de pruebas son realizadas en el proceso de selección de personal?

Objetivo: Conocer cuales son las pruebas de selección más utilizadas para seleccionar a la persona mejor calificada para el puesto de trabajo.

TABLA N° 11

Validas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
3	Psicológicas	0	0.0%
	Técnicas o de conocimiento	3	100.0%
	Polígrafo	0	0.0%
	Ninguna	0	0.0%

GRÁFICO N° 11



Interpretación: Los participantes de esta encuesta coinciden en que los aspirantes son sometidos únicamente a pruebas técnicas o de conocimiento, de acuerdo al puesto de trabajo para el que se necesita, con las cuales se logran verificar y medir los niveles de conocimiento y análisis que posee el candidato vinculado a temas sobre conocimiento general y específicas al puesto para contratar al más experimentado y calificado.

10. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección del nuevo empleado para la vacante?

Objetivo: Conocer la cantidad de tiempo aplicado para cumplir en su totalidad el proceso de selección hasta el primer día de trabajo del aspirante seleccionado.

TABLA N° 12

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Máximo 7 días	3	100.0%
Máximo 15 días	0	0.0%
Entre 1 a 2 meses	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 12



Interpretación: Las empresas del sector coinciden en el tiempo que invierten para efectuar la selección del nuevo empleado, desde el momento de la contratación hasta el primer día de labores, siendo comprensible por el tipo de actividad que poseen y necesidad de la vacante que se tenía disponible.

11. ¿Qué tipo de contrato de trabajo tienen los empleados?

Objetivo: Determinar la existencia y el tipo de contrato individual de trabajo que las empresas del sector efectúan con sus empleados.

TABLA N° 13

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Escrito	3	100 %
Verbal	0	0.00 %
Total	3	100 %

GRÁFICO N° 13



Interpretación: Los aportes recibidos por los participantes de la encuesta indican que el contrato utilizado para establecer la relación laboral es el escrito, ya que aporta mayor seguridad laboral, es más conocido y respalda las obligaciones y derechos a los cuales el trabajador y patrono se comprometen.

12. ¿La Empresa cuenta con manual de descripción de puestos?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector cuentan con los descriptores de cada puesto de trabajo en un manual.

TABLA N° 14

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
No	3	100.0%
Si	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 14



Interpretación: Los datos indican que las empresas del sector no cuentan con un manual de descriptor de puestos, que presente y describa los requisitos, objetivos, funciones y actividades de los cargos que existen en la empresa, lo que hace que las actividades no estén bien definidas y ocurra el riesgo de afectar negativamente en el desempeño de cada empleado por la combinación de funciones o exceso de funciones.

13. ¿El manual que poseen incorpora competencias?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector que cuentan con un manual de descriptor de puestos, poseen detalles sobre las competencias necesarias por cada cargo laboral.

Nota: Debido a que ésta pregunta era vía de continuación a partir de la selección afirmativa de la pregunta número 12, no se muestra tabulación, gráfico ni interpretación con motivos a que todas fueron con respuesta “No”, continuando con el llenado del instrumento en la pregunta número 15.

14. ¿Cuándo realizó la última actualización y/o modificación del manual de descripción de puestos?

Objetivo: Identificar cada periodo en que las empresas efectúan una revisión y actualización de su manual de descriptor de puestos para estimar los nuevos cambios en el desarrollo de las actividades de trabajo.

Nota: Debido a que ésta pregunta era vía de continuación a partir de la selección afirmativa de la pregunta número 12, no se muestra tabulación, gráfico ni interpretación con motivos a que todas fueron con respuesta “No”, continuando con el llenado del instrumento en la pregunta número 15.

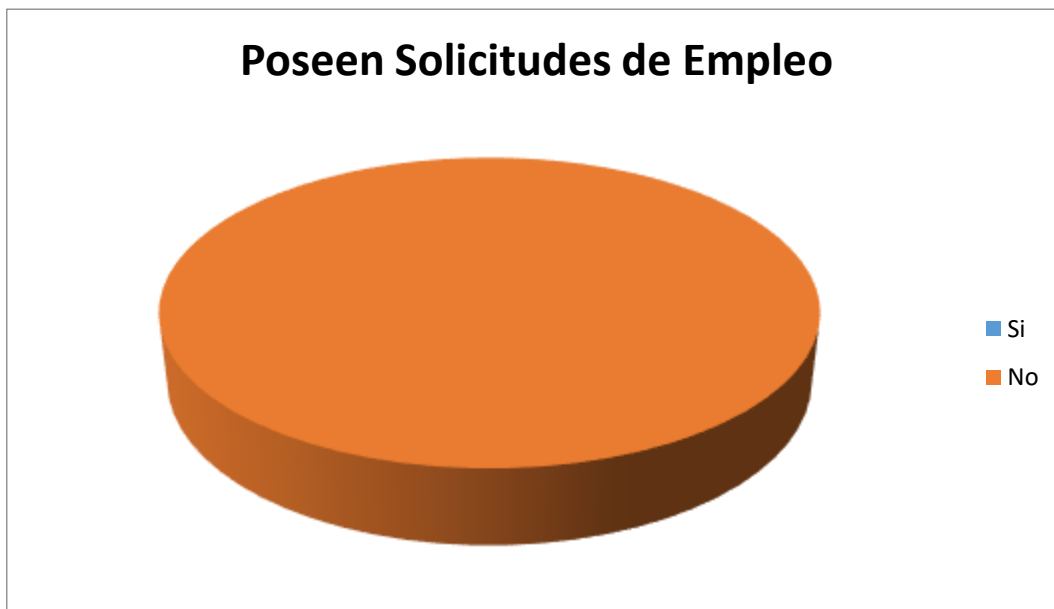
15. ¿La Empresa cuenta con formularios de solicitud de empleo?

Objetivo: Saber si las empresas del sector cuentan con los formularios necesarios para la provisión de empleados a las vacantes disponibles.

TABLA N° 15

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
No	3	100.0%
Si	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 15



Interpretación: Los datos obtenidos indican que las empresas del sector no poseen formularios de solicitud de empleo para que sean llenadas por las personas que aspiran en tener una plaza, ocasionando un desaprovechamiento en tener un banco de datos para consulta en futuros reclutamientos.

16. En su opinión, ¿se ejecuta adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Objetivo: Saber si el proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan actualmente las empresas del sector, es el adecuado, al momento de cubrir una vacante disponible.

TABLA N° 16

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
No	1	33.3 %
Si	2	66.7 %
Total	3	100 %

GRÁFICO N° 16



Interpretación: Ante la información obtenida por la participación de las tres empresas en la investigación, se identifica que dos de ellas afirman tener un proceso definido para el abastecimiento de personal según las necesidades de plazas vacantes que presentan. El no aplicar este proceso de forma adecuada, puede presentar errores en la adquisición de personal idóneo al puesto que se quiere cubrir.

17. ¿Qué tipo de actividades se realizan para fomentar las relaciones interpersonales?

Objetivo: Conocer que actividades se desarrollan en las empresas del sector para fomentar las buenas relaciones interpersonales entre los empleados.

TABLA N° 17

Validas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
3	Celebraciones de Fiestas Navideñas	1	33.3%
	Convivios	3	100.0%
	Actividades deportivas	0	0.0%
	Celebración de Cumpleaños	1	33.3%
	Otras	2	66.7%

GRÁFICO N° 17



Interpretación: Una de las actividades de mayor realización para fomentar las relaciones entre los empleados son los convivios, denotando mayor importancia en ello como un medio para fortalecer el clima laboral, según las repuestas obtenidas por las empresas participantes, así mismo, el sostener reuniones periódicas con el personal, según fue indicado en la selección de la opción “Otras”, se llevan a cabo con la intención de motivar y revisar los trabajos con sus empleados para que las actividades operativas se desarrollen de mejor calidad.

18. ¿Se le proporciona al personal de la empresa servicios para el bienestar laboral?

Objetivo: Saber si las empresas del sector ofrecen prestaciones para el bienestar laboral de sus trabajadores.

TABLA N° 18

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100.0%
No	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 18



Interpretación: Las empresas del sector manifestaron que sí ofrecen servicios que contribuyen al bienestar laboral de sus trabajadores, entendiéndose como condiciones de los espacios físicos para el desarrollo de sus funciones, espacios para pausas y descansos, servicios básicos y seguridad laboral.

19. ¿Qué tipo de prestaciones sociales ofrece la empresa a sus empleados?

Objetivo: Identificar las prestaciones sociales que las empresas del sector brindan a sus trabajadores.

TABLA N° 19

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
3	Ocio recreativo, deportivo y cultural	0	0.0%
	Préstamos personales	0	0.0%
	Reconocimientos por desempeño	3	100.0%
	Oportunidades de estudio	1	33.3%
	Alimentación	0	0.0%
	Transporte	0	0.0%

GRÁFICO N° 19



Interpretación: Los datos obtenidos muestran que las empresas del sector brindan prestaciones sociales a sus trabajadores enfocados a apoyar el desarrollo académico y laboral, otorgando oportunidades de continuar con los estudios y reconocimientos por el buen desempeño basados en los resultados de sus entregables y disponibilidad en apoyar los trabajos extras.

20. ¿Cómo califica la relación de clima organizacional en la empresa?

Objetivo: Conocer la situación en la que se encuentran las empresas del sector, conforme al clima organizacional que estas tienen en sus labores cotidianas.

TABLA N° 20

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Mala	0	0.0%
Buena	0	0.0%
Muy Buena	3	100.0%
Excelente	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 20



Interpretación: En relación al clima empresarial, el cual es importante para el buen desarrollo de las operaciones de la empresa y retención laboral, las participantes indicaron que el clima organizacional es muy bueno, logrado por las actividades que brindan a sus empleados.

21. ¿Se imparten capacitaciones a los empleados?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector capacitan a sus trabajadores para mejoras del desempeño laboral y mejorar resultados.

TABLA N° 21

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100.0%
No	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 21



Interpretación: En su totalidad, las empresas encuestadas del sector, confirman que sus trabajadores reciben capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno o según funciones generales de la empresa, con el fin de optimizar y mejorar los procesos productivos y a su vez, desarrollar individualmente a cada trabajador.

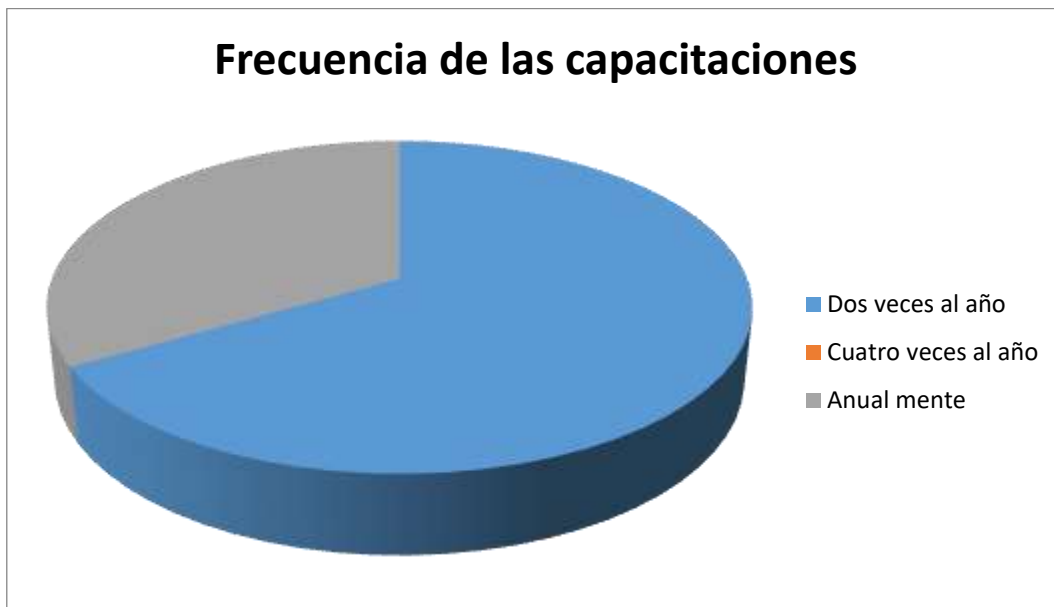
22. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los trabajadores?

Objetivo: Estimar la frecuencia con la que las empresas del sector capacitan a sus trabajadores.

TABLA N° 22

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Dos veces al año	2	66.7%
Cuatro veces al año	0	0.0%
Anualmente	1	33.3%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 22



Interpretación: Capacitar al personal es una de las acciones claves que generan oportunidad de mejoras, por lo que según los datos obtenidos, se identifica que en las pequeñas empresas los trabajadores reciben y participan en este tipo de actividades al menos dos veces al año, para adquirir nuevos conocimientos, mejorar el desarrollo de las habilidades y procesos que la empresa realiza.

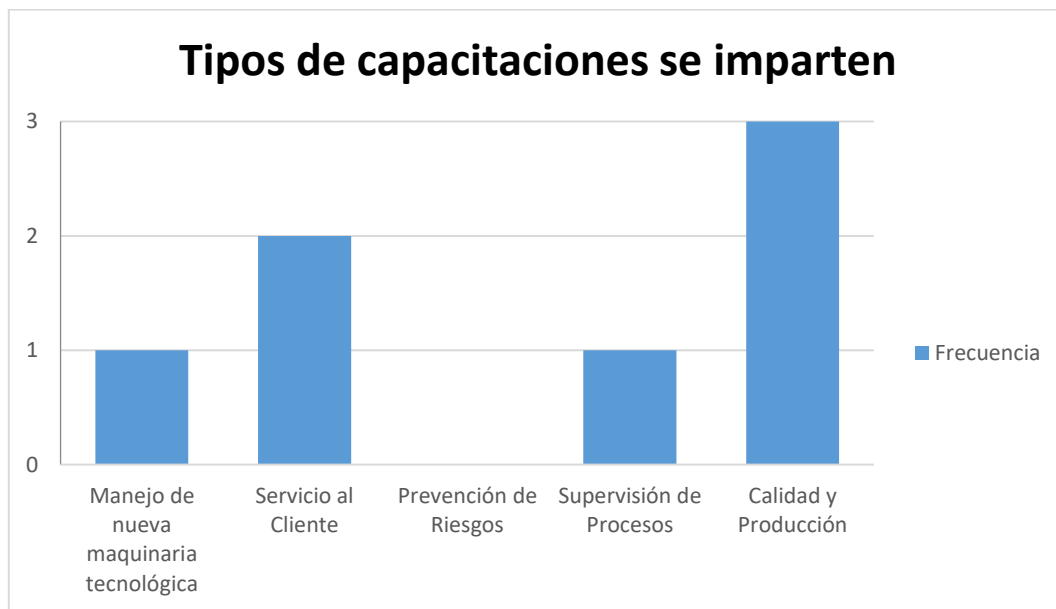
23. ¿Qué tipo de capacitaciones se les imparte a los empleados de la empresa?

Objetivo: Indagar los tipos de temáticas que las empresas del sector imparten a sus empleados.

TABLA N° 23

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
3	Manejo de nueva maquinaria tecnológica	1	33.3 %
	Servicio al Cliente	2	66.7 %
	Prevención de Riesgos	0	0.00 %
	Supervisión de Procesos	1	33.3 %
	Calidad y Producción	3	100 %

GRÁFICO N° 23



Interpretación: Las empresas participantes en la investigación expresaron que una de las temáticas de mayor interés para capacitar al personal es la Calidad y Producción, ya que, al ser empresas que elaboran piezas y dan mantenimientos a equipos industriales, es importante el nivel de calidad con el que es entregado cada producto y/o servicio, a su vez formar en sus empleados un espíritu de servicios al cliente que de soluciones acorde a las necesidades. Otros de los temas de interés están los vinculados al uso de maquinaria y procesos, lo que es comprensible por el rubro en que se encuentra.

24. ¿Existe la política de promoción de personal antes de contratar externamente?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector aplican políticas de promoción del personal interno en los momentos que se presentan para cubrir vacantes o contratación de personal.

TABLA N° 24

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
No	3	100.0%
Si	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 24



Interpretación: Se identifica que las empresas del sector no poseen políticas de promoción interna que permita a los trabajadores aplicar a nuevas oportunidades de cargos superiores por vacantes, limitándoles en adquirir nuevos retos, aplicar sus conocimiento y habilidades en cargos con funciones diferentes a las que ya poseen, optando por una contratación externa.

25. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño para los empleados?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector desarrollan evaluaciones sobre el desempeño a los trabajadores.

TABLA N° 25

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100.0%
No	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 25



Interpretación: A pesar de las limitantes que una pequeña empresa puede tener, las empresas consultas afirmaron que a sus trabajadores se les efectúa evaluación de desempeño, siendo importante ya que son instrumentos para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel de cargos y empresarial, permitiendo aplicar controles para corregir o potencializar los esfuerzos laborales.

26. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer quién es el o los responsables de aplicar las evaluaciones de desempeño a los trabajadores en las empresas del sector.

TABLA N° 26

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Jefe	3	100.0%
Supervisor	0	0.0%
Coordinador	0	0.0%
Delegado	0	0.0%
Total	3	100 %

GRÁFICO N° 26



Interpretación: Las empresas del sector encuestadas indicaron en su totalidad que, los encargados de efectuar las evaluaciones del desempeño a los trabajadores son los jefes, con motivo a que estos fungen como supervisores y coordinadores de los trabajos que cada empleado aporta en el logro de los objetivos y están de forma directa en el desarrollo de las funciones.

27. Después de realizar la evaluación del desempeño, ¿Los empleados reciben capacitaciones relacionadas para la oportunidad de mejora?

Objetivo: Determinar si para las empresas del sector es de importancia realizarles evaluaciones del desempeño y luego capacitar en las oportunidades de mejora.

TABLA N° 27

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33.3 %
No	2	66.7 %
Total	3	100.0 %

GRÁFICO N° 27



Interpretación: Se determina que a los trabajadores no se les imparten capacitaciones luego de las evaluaciones de desempeño, siendo desaprovechadas las oportunidades de mejoras tanto en proceso como desarrollo de competencias requeridas en la Operacionalización de la empresa.

28. ¿Se le da a conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño a los trabajadores?

Objetivo: Saber si las empresas del sector tienen como política dar a conocer los resultados de cada evaluación a los trabajadores.

TABLA N° 28

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	66.7%
No	1	33.3%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 28



Interpretación: Tras haber realizado las evaluaciones de desempeño, las empresas expresaron que si comparten con los trabajadores los resultados obtenidos a partir de la aplicación de esta prueba, lo que viene a ser, una estrategia para mejorar el desempeño y corregir acciones mal ejecutadas, haciéndole conocer cuáles son los aspectos de mejora en el desempeño de cada empleado y así mismo, una acción de control para asegurar el rendimiento de la empresa.

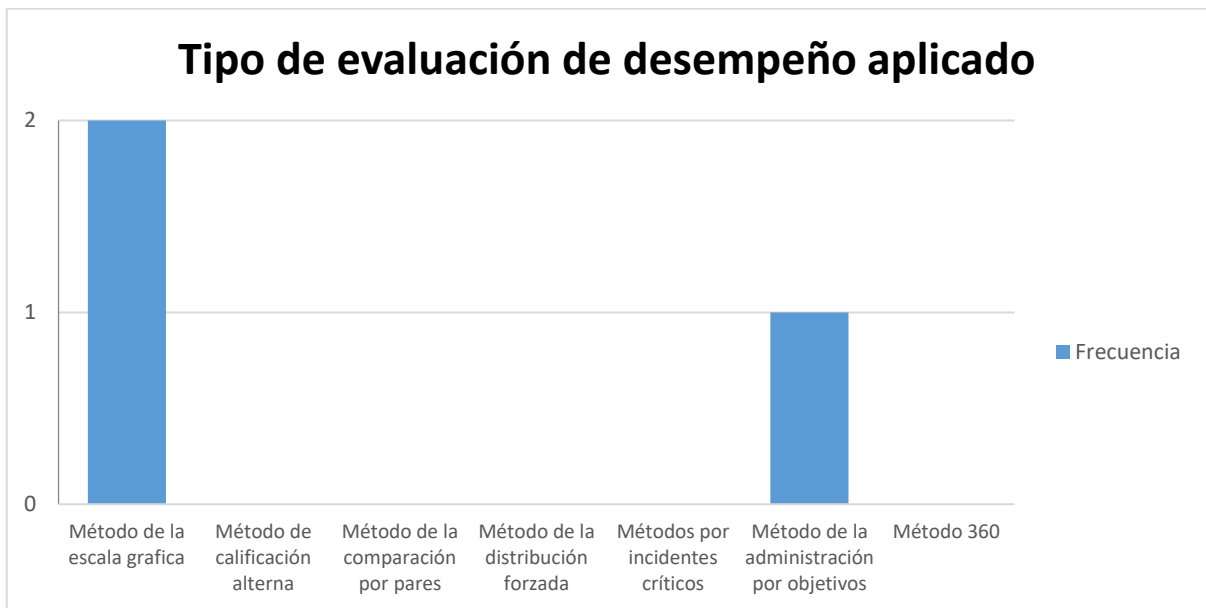
29. ¿Qué método se utiliza para evaluar al personal?

Objetivo: Conocer cuál es el método que las empresas del sector utilizan para la evaluación del desempeño de los trabajadores.

TABLA N° 29

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Método de la escala grafica	2	66.7%
Método de calificación alterna	0	0.0%
Método de la comparación por pares	0	0.0%
Método de la distribución forzada	0	0.0%
Métodos por incidentes críticos	0	0.0%
Método de la administración por objetivos	1	33.3%
Método 360	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 29



Interpretación: Las empresas consultadas expresaron que al aplicar una evaluación de desempeño lo hacen comúnmente por el método de la escala gráfica y en menor forma, por la administración de objetivos. Cada empresa tiene la libertad de aplicar el método que más le sea útil, aplicable según el número de empleados y estructura, a fin de sacar el máximo provecho a este tipo de evaluaciones para la mejora continua.

30. ¿Es adecuado el método de evaluación del desempeño que utiliza?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector aplican un método de evaluación de desempeño adecuado a su actividad empresarial, considerando criterios de operatividad y oportunidades.

TABLA N° 30

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100.0%
No	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 30



Interpretación: Es importante las formas de control y administración de las actividades que una empresa realiza, debido al manejo y la calidad esperada de los productos o servicios que brindan, tomando decisiones importantes conforme a su operatividad. Ante ello, las empresas consultadas expresaron que el método de evaluación aplicado actualmente es adecuado porque contribuye al buen desempeño de sus empleados y al logro de los objetivos, según el método que se ha optado por evaluar.

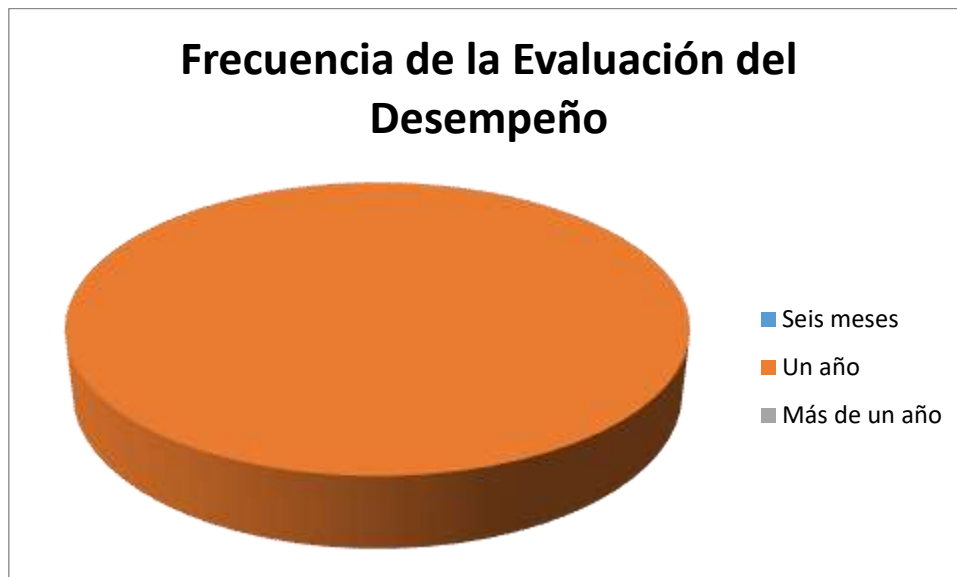
31. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

Objetivo: Estimar la frecuencia en las que las empresas del sector evalúan el desempeño de sus trabajadores.

TABLA N° 31

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Seis meses	0	0.0%
Un año	3	100.0%
Más de un año	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 31



Interpretación: Ante la información compartida por las empresas consultas, se determinó que la evaluación del desempeño es realizada normalmente una vez al año, tiempo en el cual, pueden aplicar controles de corrección de procesos, fortalecimiento de competencias y observar la capacidad de generar resultados alineados a los estratégicos de la empresa, para volver a efectuar una evaluación de los compromisos últimos adquiridos con los resultados del periodo a evaluar.

32. ¿Se comunica al personal sobre las ventajas de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Saber si las empresas del sector tienen a bien dar a conocer las ventajas sobre la evaluación del desempeño.

TABLA N° 32

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	100.0%
No	0	0.0%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 32



Interpretación: Las empresas del sector afirmaron dan a conocer los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los interesados, lo cual enmarca un buen proceso de aplicación de las evaluaciones, debido a que los resultados deben de ser conocidos por el evaluado y surgir compromisos de ambas partes, con la finalidad de apoyar al empleado en desarrollar mejor sus funciones y a la empresa en sumarle los esfuerzos individuales de cada trabajador para la sostenibilidad y la obtención de resultados esperados dentro de un periodo establecido.

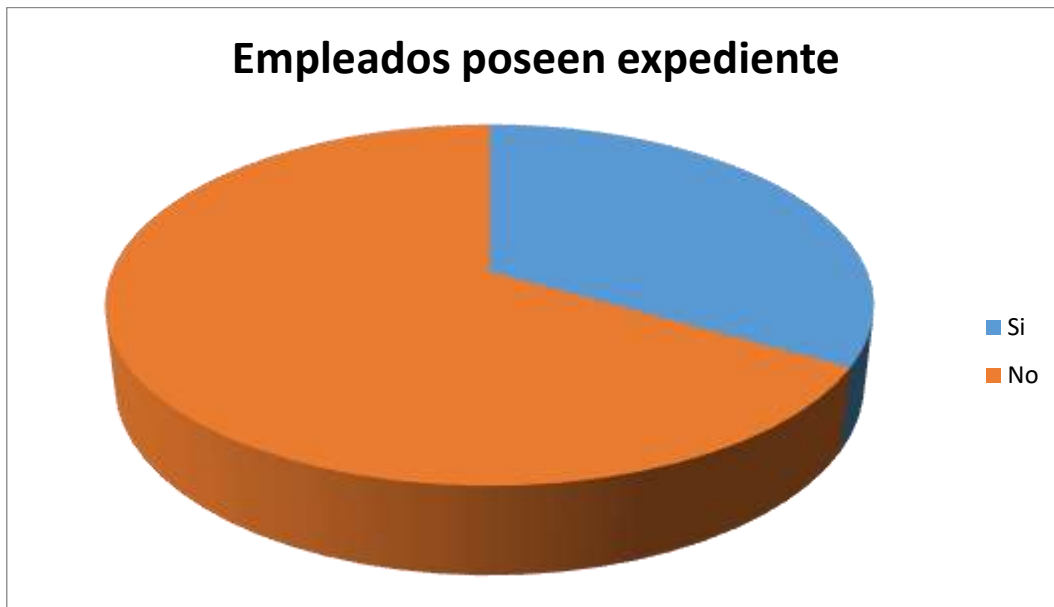
33. ¿Cuentan con un expediente por cada empleado?

Objetivo: Conocer si las empresas del sector cuentan con un registro de datos de los trabajadores.

TABLA N° 33

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33.3%
No	2	66.7%
Total	3	100.0%

GRÁFICO N° 33



Interpretación: El control de datos y existencia del mismo es importante cuando se habla sobre la gestión del recurso humano, puesto que a partir de expedientes individuales se pueden tomar decisiones y contar con un registro administrativo adecuado del personal, para destacarlo en puestos de mayor rango, para observar su desempeño y mantener una comunicación fluida de llegarse a presentar inconvenientes o necesidades de apoyos laborales, por lo que dos de las empresas consultadas, expresaron que no poseen éste tipo de expedientes, exponiéndose a señalamientos de carácter legal, por carecer información general de sus empleados, así mismo, debilidad en información laboral como respaldo de actuaciones ante los empleados y entes reguladores.

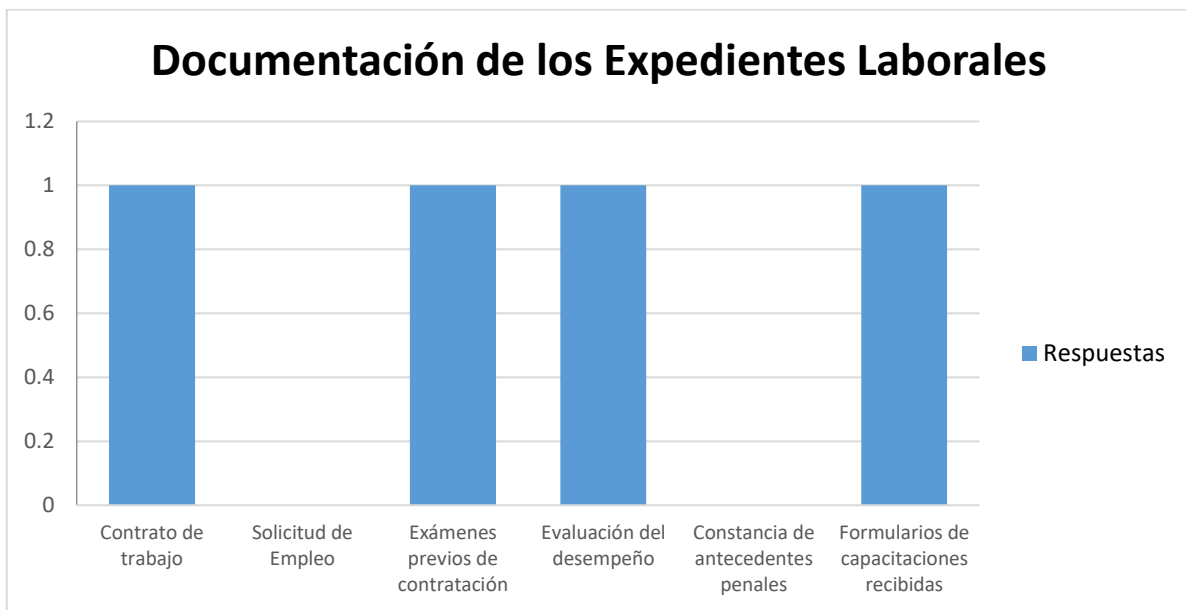
34. ¿Qué contiene los registros de expedientes de los trabajadores?

Objetivo: Saber cuál es la documentación e información necesaria que las empresas del sector consideran de importancia obtener de sus trabajadores.

TABLA N° 34

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
1	Contrato de trabajo	1	33.3%
	Solicitud de Empleo	0	0.0%
	Exámenes previos de contratación	1	33.3%
	Evaluación del desempeño	1	33.3%
	Constancia de antecedentes penales	0	0.0%
	Formularios de capacitaciones recibidas	1	33.3%

GRÁFICO N° 34



Interpretación: Dado que en la pregunta anterior solo una empresa expresó poseer registros de los trabajadores, se observa que la documentación almacenada en el expediente es general, encontrando principalmente copia patronal del contrato de trabajo junto con otros documentos personales del empleado como: exámenes médicos, evaluación del desempeño y formularios de capacitaciones recibidas.

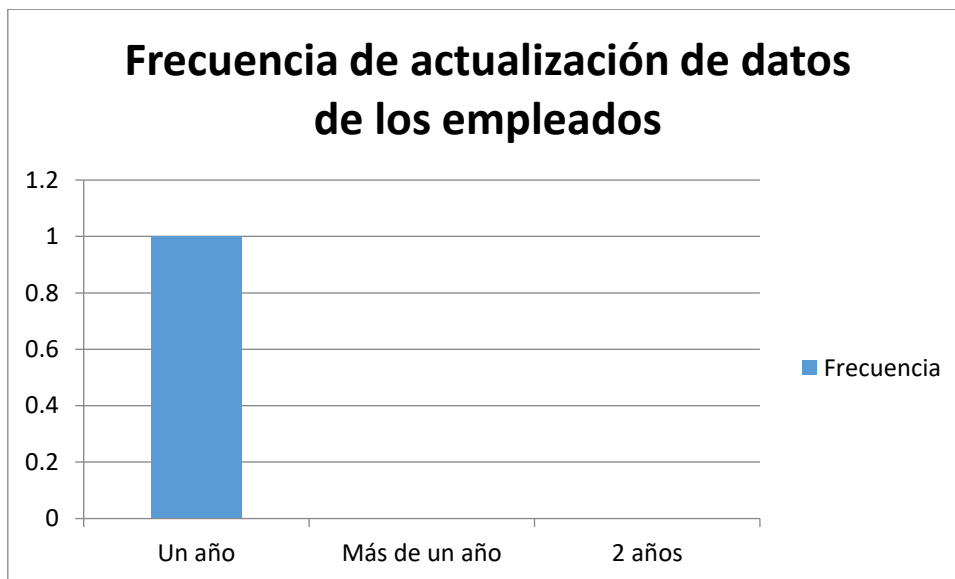
35. ¿Cada cuánto actualizan los registros de datos de los empleados?

Objetivo: Estimar el tiempo o frecuencia en la que se actualizan los registros de cada empleado en las empresas del sector.

TABLA N° 35

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
1	Un año	1	100.0%
	Más de un año	0	0.0%
	2 años	0	0.0%

GRÁFICO N° 35



Interpretación: La empresa consultada expresó que le da tratamiento a los datos de sus empleados una vez al año, como forma de mantener actualizados los datos personales de cada uno de ellos aprovechando la acción para mantener una mejor gestión del personal, administrarlo conforme a sus necesidades. Estos tratamientos de datos son de importancia, contemplando los datos de identificación, familiares, académicos, desarrollo de habilidades y experiencias obtenidas dentro del periodo comprendido entre las actualizaciones de registros.

36. ¿Existe un formulario para la actualización de datos de los trabajadores?

Objetivo: Conocer si las empresas, tienen un formulario que les facilite llevar a cabo la actualización de datos de los empleados, contenidos en los expedientes laborales.

TABLA N° 36

Válidas	Opciones	Frecuencia	Porcentajes
1	Si	0	0.0%
	No	1	100.0%

GRÁFICO N° 36



Interpretación: Partiendo de la empresa que afirmó contar con expedientes de los empleados y efectuar procesos de actualización de datos y documentos, ha expresado que carece de un formulario que le facilite tal actividad, denotando que puede presentar inconvenientes en su gestión, ya que éstos formularios hacen que la lectura e identificación de datos de un empleado en específico sea más rápida, fácil y de presentación centralizada, favoreciendo su utilización en las situaciones particulares que ameriten su acceso.

Anexo N° 7 Requerimiento de personal



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

I. DATOS GENERALES

Área solicitante: _____
Necesidad: Cubrir Vacante Incrementar vacantes
Carácter: Permanente Temporal
Fuente: Interna Externa Ambas
Nombre del puesto: _____
Número de puestos: _____ Tipo: Administrativa Operativa
Fecha de inicio de labores: _____

II. MOTIVO DEL REQUERIMIENTO

- Renuncia Incremento de producción
 Despido Distribución de carga laboral
 Creación del cargo Otro: _____
 Ascenso de empleado _____


III. JUSTIFICACIÓN

IV. CONSIDERACIONES LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

V. AUTORIZACIONES

Solicitante		Recepcionado RRHH		Autorizado - GERENCIA GENERAL	
Nombre:		Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

Anexo N°8 Solicitud de Empleo

 PSEM SA DE CV	PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	(Foto)
SOLICITUD DE EMPLEO		

I. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombres: _____ Apellidos: _____
 Lugar y fecha de nacimiento: _____
 Nacionalidad: _____ Estado civil: Soltero/a Acompañado/a
 Casado/a Divorciado/a
 Viudo/a
 Dirección: _____
 Teléfono fijo: _____ Celular: _____
 Correo electrónico: _____
 No. de DUI: _____ Lugar y fecha de expedición: _____
 No. NIT: _____ Profesión u oficio: _____
 Afiliación ISSS: _____ NUP: _____ AFP: _____
 Posee licencia de conducir: Sí No Tipo: Moto Particular Liviana
 Pesada Pesada - T
 Tipo de Sangre: _____ Estatura: _____ Peso: (Lbs) _____

II. INFORMACIÓN EDUCATIVA

Nivel de Estudio	Centro de Estudio	Periodo		Grado, años cursados o título(s) obtenido(s)
		Desde	Hasta	
Básica				
Educación Media				
Técnico				
Universidad				
Post-grado				
Otros				

Cursos, seminarios y otros estudios efectuados recientemente

III. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Idiomas</th> <th>Básico</th> <th>Inter</th> <th>Avan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Inglés</td> <td>Habla <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Lee <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escribe <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Otro Especifique</td> <td>Habla <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Lee <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escribe <input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Idiomas	Básico	Inter	Avan	Inglés	Habla <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lee <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otro Especifique	Habla <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lee <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 0;">Manejo de equipo y vehículos</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Equipo</th> <th>Nada</th> <th>Poco</th> <th>Regular</th> <th>Bien</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Computadora</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Fax</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Fotocopiador</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Fresadora</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Torno</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Soldador</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>	Equipo	Nada	Poco	Regular	Bien	Computadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fotocopiador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fresadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Torno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Soldador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Vehículo: <input type="checkbox"/> Estándar <input type="checkbox"/> Automát</p> <p>Bicicleta: <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bien</p> <p>Moto: <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bien</p>
Idiomas	Básico	Inter	Avan																																																										
Inglés	Habla <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
	Lee <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
	Escribe <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Otro Especifique	Habla <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
	Lee <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
	Escribe <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Equipo	Nada	Poco	Regular	Bien																																																									
Computadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Fotocopiador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Fresadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Torno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Soldador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 0;">Conocimiento en</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Nada</th> <th>Básico</th> <th>Inter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Facturación</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Elaboración de Presupuestos</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Costeo</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Elaboración de Planillas</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ventas</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>	Área	Nada	Básico	Inter	Facturación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elaboración de Presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Costeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elaboración de Planillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-top: 0;">Programas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Equipo</th> <th>Nada</th> <th>Poco</th> <th>Regular</th> <th>Bien</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Sistema Windows</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Word</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Excel</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Power Point</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Sistema Android</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>	Equipo	Nada	Poco	Regular	Bien	Sistema Windows	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sistema Android	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Área	Nada	Básico	Inter																																																										
Facturación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Elaboración de Presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Costeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Elaboración de Planillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																										
Equipo	Nada	Poco	Regular	Bien																																																									
Sistema Windows	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									
Sistema Android	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																									

IV. EXPERIENCIA LABORAL

Cargo	Nombre de la empresa	Periodo		Motivo de retiro
		Desde	Hasta	

V. GENERALES

1. ¿Con quiénes vive? Solo Amigos Conocidos Familiares Padres Su familia

2. ¿Quiénes dependen económicamente de usted? Padres Cónyuge Hijos Otros: _____

3. Si tiene hijos, favor detalle

¿Cuántos hijos tiene? _____

4. ¿Presenta usted alguna discapacidad? Sí No Si su respuesta anterior fue Sí, ¿Qué discapacidad tiene? _____

5. ¿Está dispuesto a viajar al interior del país? Sí No

6. ¿Cómo se moviliza?

- A pie
 Transporte propio (Moto/carro)
 Transporte compartido (Moto/carro)
 Transporte Público
 Otros: _____

7. ¿Tiene familiares trabajando en esta empresa? Sí No

8. ¿En qué área le gustaría aplicar?

- Administrativo
 Comercial
 Operativo

9. ¿Cuáles son sus expectativas salariales? \$ _____

10. ¿Puesto que solicita? _____

11. ¿Cómo se enteró de la oportunidad laboral?

- Fuente
- Portal de Empleo:
 - Referido por un empleado:
 - Publicidad:
 - Redes Sociales:
 - Feria Laboral:
 - Enlace Institucional:

- Forma
- Bolsa de empleos
 - MTPS

Nombre:

- Carteles Volantes Radio Periódicos
 Facebook Twitter WhatsApp

Fecha y lugar:

Nombre de la institución:

Fecha de retiro:

Razón:

- Reconstratación

VI. REFERENCIAS

Personales

Nombre Completo	Profesión u Oficio	Contactos

Familiares

Nombre Completo	Parentesco	Contactos

Santa Tecla, _____ de _____ de _____.

Firma del Solicitante

Anexo N° 9 Análisis Curricular



PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

ANÁLISIS CURRICULAR

PSEM SA DE CV

Indicación: Complete los datos personales solicitados y marque con una X el porcentaje del recuadro que aparece a la derecha de cada factor de evaluación que califique el nivel que el candidato posee comparados con los requisitos que exige el perfil del puesto.

I. DATOS GENERALES

Nombre del Candidato _____ Edad: _____
 Puesto al que aplica: _____
 Nivel Académico: _____

II. FACTORES A EVALUAR

	Admin	Operativos
1. Educación Formal		
La educación formal que posee es superior o igual a la requerida para el puesto.	30%	20%
La educación formal que posee es inferior a la requerida para el puesto.	20%	15%
Posee el mínimo nivel de educación formal conforme al puesto de trabajo solicitado.	10%	10%
Carece de educación formal.	0%	0%
2. Educación no Formal		
La educación no formal que posee es superior o igual a la requerida para el puesto.	20%	25%
La educación no formal que posee es inferior a la requerida para el puesto.	15%	15%
Posee el mínimo nivel de educación no formal conforme al puesto de trabajo solicitado.	5%	10%
Carece de educación formal.	0%	0%
3. Conocimientos Adicionales		
Los conocimientos adicionales que posee son superiores o iguales a los requeridos para el puesto.	15%	15%
Los conocimientos adicionales que posee son inferiores a los requeridos para el puesto.	10%	10%
Posee el mínimo nivel de conocimientos adicionales conforme al puesto de trabajo solicitado.	5%	5%
Carece de conocimientos adicionales.	0%	0%
4. Experiencia Laboral		
La experiencia laboral desempeñada es superior o igual a la requerida para el puesto	35%	40%
La experiencia laboral desempeñada es inferior a la requerida para el puesto.	25%	30%
Posee la mínima experiencia laboral conforme al puesto de trabajo solicitado.	15%	20%
Carece de experiencia laboral.	0%	0%

III. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

Aspecto	Nota	Observaciones:
Educación Formal:	_____	_____
Educación no Formal:	_____	_____
Conocimientos Adicionales:	_____	_____
Experiencia Laboral:	_____	_____
NOTA FINAL	_____	_____

Notas:
 - Para la nota de cada aspecto, se le colocará el porcentaje seleccionado en la evaluación de factores.
 - Para la nota final, será la sumatoria de todas las notas obtenidas en cada aspecto.

IV. VALIDACIONES

Firma de la persona solicitante		Firma de la persona que efectuó el análisis	
_____		_____	
Nombre:	_____	Nombre:	_____
Fecha y hora:	_____	Fecha y hora:	_____

Anexo N° 10 Test de habilidad mental de Novis

APLICACIÓN DEL TEST DE NOVIS

MANUAL DEL APLICADOR

- Mide: Inteligencia (resolución de problemas a presión de tiempo)
- Ventajas: Facilidad de aplicación y calificación. Exploración rápida de medida intelectual.
- Limitaciones: mide agilidad mental y solución de problemas más que inteligencia.
- Nivel de aplicación: desde niveles medios a niveles altos (bachilleratos y ejecutivos con estudios profesionales).
- Evalúa: Pensamiento abstracto, lógico y verbal.

El test de Novis fue diseñada por L. Ronald Hubbard. Hay dos formas, A, B que pueden ser usadas altamente si se desea. Ambos test son de tipo selectivo, los cuales han comprobado ser confiables. El factor tiempo en el test de C.I. requiere que el individuo reúna tantas unidades de atención como le sea posible y como le permita la mente reactiva.

DEFINICIONES DE INTELIGENCIA:

Inteligencia es la capacidad de plantear o resolver problemas. Los problemas los resuelven comparándolos dentro de áreas de magnitud y datos similares comparándolos con datos ya conocidos y resolviendo cada área, los datos que no pueden ser conocidos inmediatamente se resuelven dirigiendo lo que es conocido y usando su solución para resolver los restantes.

Objetivo de la prueba: Medir la aptitud mental para solucionar problemas: agilidad mental.

Evaluación: Se da un punto por cada acierto y cada resultado se le agregarán las siguientes cifras de corrección estadística:

Para mujeres: 75

Para hombres: 70

En el Novis el C.I. se obtiene como sigue:

C.I. de hombres: número de respuestas correctas más 70

C.I. de mujeres: número de respuestas correctas más 75

Los resultados se buscan en la Tabla de Rangos y diagnósticos para obtener el C.I.

TABLA DE RANGOS Y DIAGNOSTICOS

121-150	SUPERIOR
111-120	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
106-110	PROMEDIO TERMINO MEDIO
100-105	INFERIOR AL TERMINO MEDIO
0-99	DEFICIENTE

ESTANDARES

- Deficiente: Dificultad para resolver problemas.
- Inferior al Término Medio: Puede seguir direcciones si no son complejas.

- Promedio Termino Medio: Sabe llevar a cabo una adecuada soluciones de problemas así como planeación anticipada.
- Superior al Término Medio: Puede tomar ventaja de oportunidades y con dedicación puede progresar rápidamente, sin embargo una inteligencia alta es solamente útil en la medida en que existen datos disponibles a las cuales se puede aplicar.
- Muy Superior: Indica el potencial para ser capaz de comprometerse en actividades de la más alta calidad o directiva.

ANALISIS CUALITATIVO DE REACTIVOS

1. RAZONAMIENTO VERBAL

6	7	9	10	12	15	20	21	23	25	26
28	29	30	32	33	35	36	40	44	45	47
49	50	59	64	68	72	74				

Número de reactivos: 29

Funciones subyacentes: dotación natural, riqueza de lenguaje, capacidad en el manejo de conceptos, refleja el medio ambiente que ha sido aprovechado de manera eficaz en cuando al aprendizaje que el sujeto ha extraído del mismo.

2. RAZONAMIENTO ABSTRACTO

1	5	14	16	17	18	19	31	38	39	52
53	54	56	57	60	63	65	66	67	69	73
75	76	77	78	79	80					

Funciones subyacentes: Capacidad para relacionar hechos casuales, capacidad para abstraer y generalizar situaciones complejas y capacidad de atención-concentración.

3. RAZONAMIENTO LOGICO

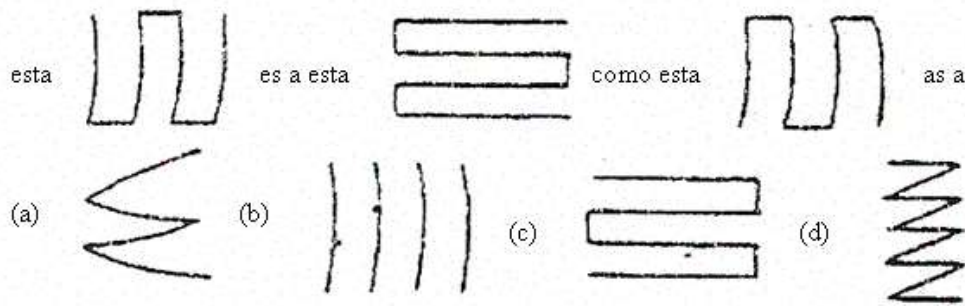
2	3	4	8	11	13	22	24	27	34	37
41	42	43	46	48	51	55	58	61	62	70
71										

Funciones subyacentes: Aplicación de juicio lógico y del sentido común, capacidad para interpretar hechos sociales y manejo así como control de impulsos.

Test a aplicar

Indicación: Rodee con un círculo la respuesta que más le parezca conveniente para cada.

1. Si dos helados cuestan 8 centavos, ¿cuántos se podrían comprar con 80 centavos?
a) 160 b)16 c)20 d)64 e)6
2. Un niño no siempre tiene:
a) Ojos b) nariz c) juguetes d) pulmones e) boca
3. Lo más probable es que una universidad tenga:
a) la riqueza b) la apariencia c) conserje d) lápices
4. Comúnmente es más seguro juzgar el carácter por:
a) la riqueza b) la apariencia c) la voz d) las acciones e) los zapatos
5. La primera figura está relacionada a la segunda en la misma forma en que la tercera está relacionada con una de las cuatro siguientes, ¿cuál?:



6. Lo opuesto de torpe es:
a) fuerte b) saludable c) hermoso d) lento e) donairoso
7. La luna está relacionada a la tierra, como la tierra a:
a) venus b) nubes c) el sol d) estrellas e) el universo
8. ¿Si las dos primeras oraciones son verdaderas, la tercera es?
-Jorge es mayor que Guillermo
-Harry es mayor que Jorge
-Guillermo es más joven que Harry
a) verdadera b) falsa c) Incierta
9. ¿Cuál de las cinco palabras de abajo es menos parecida a las otras cuatro?
a) veloz b) rápido c) rudo d) correr e) acelerado

10. ¿Cuál de estas palabras viene primero en el diccionario?

- a) favorable b) furioso c) falla d) famoso e) fuego

11. Los diamantes son más costosos que el vidrio porque son:

- a) más bonitos b) más puros c) transparentes d) carbón e) más escasos

12. ¿Cuál letra en la palabra LONDINENSE es el mismo número en la palabra (contando desde el principio) que en el alfabeto?

- a) E b) O c) N d) L e) D

13. Un recuerdo que no es preciso podría decirse que es:

- a) seguro b) vago c) olvidado d) hermoso e) triste

14. Si un perro puede correr 10 mts. en $\frac{1}{5}$ segundos, ¿cuántos mts. podría correr en 20 segundos?

- a) 500 b) 350 c) 2500 d) 1000 e) 250

15. Cuatro de estas cinco cosas son similares en alguna forma, ¿cuál elemento no es similar?

- a) petróleo b) aceite c) leña d) electricidad e) carbón

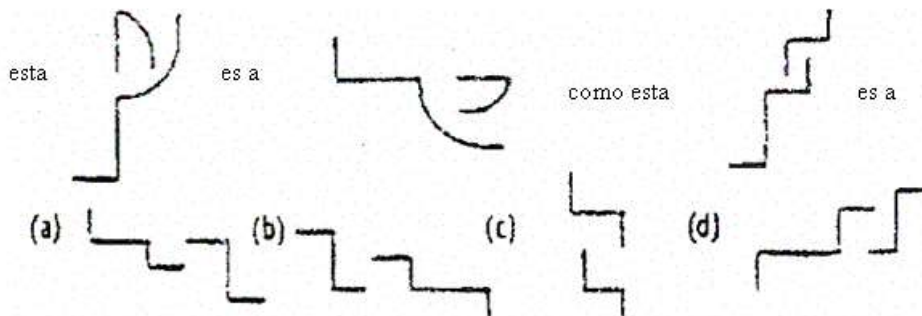
16. Si cinco huacales de naranjas pesan 200 kilos y cada huacal vacío pesa 5 kilos, ¿cuántos kilos de naranjas hay en los 5 huacales?

- a) 205 b) 55 c) 175 d) 120 e) 195

17. Un número está fuera de serie en los siguientes: 1, 6, 2, 7, 3, 8, 4, 9, 5, 9, ¿cuál número es el incorrecto?

- a) 7 b) 9 c) 10 d) 12 e) 6

18.



19. Si $2\frac{1}{2}$ metros de alambre cuestan 15 centavos, ¿cuánto costarán 20 metros?

- a) \$2.50 b) \$0.32 c) \$0.21 d) \$1.20 e) \$0.73

20. Cuatro de estas palabras son parecidas en alguna forma, ¿cuál no es parecida?

a) Lanzar b) disgustar c) rechazar d) contestar e) escuchar

21. Lo opuesto de economía es:

a) compra b) tacaño c) desperdiciar d) extravagancia e) gastar

22. Una discusión siempre comprende:

a) debate b) una oficina c) un director d) una audiencia e) un tema

23. Encuentra las dos letras en la palabra LOBOTOMIA que tengan el mismo número de letras entre ellas en la palabra como en el alfabeto. ¿cuál de estas dos letras vienen primero en el alfabeto?

a) T b) M c) L d) I e) O

24. ¿Si las dos primeras oraciones son verdaderas, la tercera es?:

- Uno puede convertirse en un nadador profesional sin mucha practica
- Jaime practica la natación frecuentemente
- Jaime será un nadador campeón.

a) verdadera b) Falsa c) Incierta

25. ¿Cuál de estas expresiones es menos parecida a la otras tres?

a) regular a bueno b) guapo a hermoso
b) chico a pequeño c) tibio a caliente

26. ¿Cuántas de las siguientes palabras pueden hacerse de las letras en la palabra TRIANGULOS, usando cualquier letra cualquier número de veces? Sentimiento. Grande. Glorioso. Angular. Olor. Nulo. Resistente. Cianuro.

a) 3 b) 6 c) 7 d) 5 e) 4

27. En física la ley de conservación de la energía es:

a) obsoleta b) absoluta c) hipotética d) teórica e) ajustable

28. ¿Mal es a cal cómo? A piedra:

a) suerte b) duro c) suelo d) mil e) tierra

29. ¿Cuál de estas palabras están relacionadas como muchos lo están a pocos?

a) parado b) cada c) yendo d) extra e) rápido

30. Lo opuesto a ocasionalmente es:

a) Raramente b) periódicamente c) frecuentemente d) nunca e) variablemente

31. ¿Un hombre y su esposa, sus dos hijas y sus esposos y cuatro niños en la familia de cada hija hacen una partida de? Personas:

a) 14 b) 12 c) 6 d) 9 e) 19

32. Lo opuesto de afinidad es:

- a) Amor b) estímulo c) alegría d) odio e) miedo

33. ¿Una película de cine está relacionada a una fotografía en la misma forma que? Está relacionado a un estanque:

- a) nadar b) cascada c) yate d) peces e) agua

34. En una fiesta siempre hay:

- a) bebidas b) juegos c) invitados d) cabaret e) meseros

35. Un reloj está relacionado al tiempo como las balanzas lo están a:

- a) Pesado b) movimiento c) peso d) onzas e) maquina pesadora

36. “Acción de cambiar posiciones” es una buena definición para:

- a) Caos b) actividad c) re-arreglo d) confusión e) promoción

37. ¿Si las dos primeras oraciones son verdaderas, la tercera es?

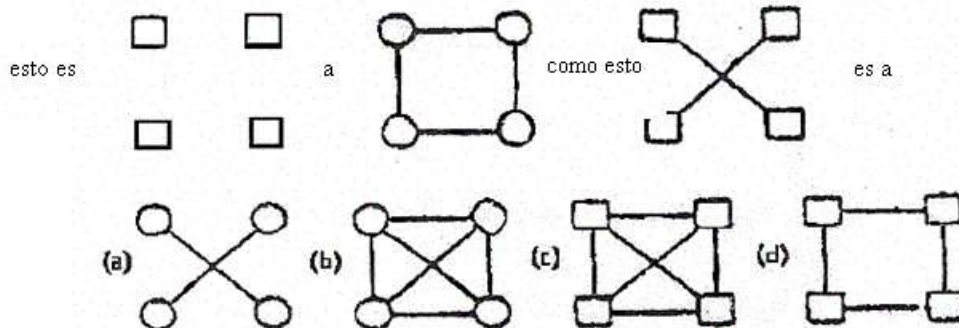
- Todos los estudiantes han aprobado sus exámenes
- Juan no ha pasado un examen
- Juan es un estudiante

- a) verdaderas b) falso c) incierta

38. Si las palabras de abajo son arregladas para una buena oración. ¿con qué letras empieza la segunda de la oración? Mayoría. Tiene. La. Hombres. Piernas. Dos. Los. De.

- a) L b) T c) M d) L e) H f) P g) D

39.



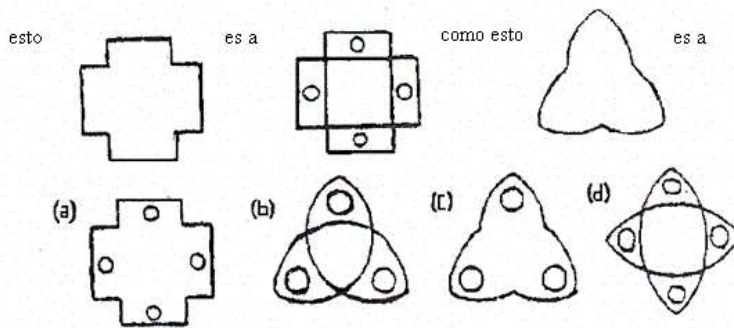
40. ¿La verdad es la falsedad cómo? Es a la ausencia

- a) mentira b) irse c) presencia d) ausentismo e) visita

41. ¿Un padre es siempre? Que su hijo:

- a) más alto b) más lento c) más viejo d) más sabio e) más astuto

42. Cosas tales como el lenguaje, la ropa, costumbres, color, indican:
a) temperamento b) raza c) lugar de nacimiento d) localización e) personalidad
43. ¿Un edificio sierre tiene?
a) puerta b) ventanas c) paredes d) ladrillos e) chimeneas
44. ¿Qué está relacionado a una esfera en la misma manera en que un cuadro está relacionado a un cubo?
a) Lados b) círculo c) triangulo d) ángulos e) dimensión
45. ¿Cuál de estos pares de palabras es menos parecido a los otros dos?
a) triste-lástima b) hermoso-feo c) verdad-mentira
46. Las dos palabras, necesario y deseado significan:
a) lo opuesto b) lo mismo c) ni lo mismo ni lo opuesto
47. De las cinco palabras de abajo cuatro son parecidas en una cierta forma. ¿cuál no es como estas cuatro?
a) correr b) caminar c) gatear d) agacharse e) brincar
48. La idea de que la tierra es el centro del Universo es:
a) improbable b) inteligente c) subversiva d) estrecha de miras e) astronómica
49. Lo opuesto de valiente es:
a) necio b) traidor c) cobarde d) lento e) irresponsable
50. Lo opuesto a éxito es:
a) Asegurar b) alejar c) fracaso d) retroceso e) ganar
51. Predecir significa ir antes, preparar significa arreglar antes por lo tanto significa:
a) Arreglar b) antes c) hacer antes d) antes de e) hacer antes o después.
52. Si 13 $\frac{1}{2}$ metros de alambre cuesta \$1.35, ¿cuánto costarán 10 $\frac{1}{2}$ metros?
a) \$0.95 b) \$1.05 c) \$0.75 d) \$0.44 e) \$0.43
53. ¿Cuál número de esta serie aparece por segunda vez más cerca del principio?
7 5 6 4 8 9 1 0 6 0 9 9 7 6 5 8 4 1 9 0 2
a) 5 b) 1 c) 0 d) 6 e) 7



54.

55. Si las dos primeras oraciones son verdaderas, la tercera es:

- a. Algunos de nuestros conocidos son oficinistas
- b. Algunos de nuestros conocidos son hombres
- c. Algunos de nuestros conocidos hombres son oficinistas

a) verdadera b) falsa c) incierta

56. Si las palabras de abajo son re-arregladas para hacer una buena oración la cuarta palabra en la oración ¿con qué letra terminaría?

Volando vale mano que pájaro ciento en más.

a) N b) D c) O d) A e) H

57. Una fuente de sodas sirve una mezcla de tres partes de agua y dos partes de naranja, ¿cuántos litros tomará hacer 100 litros de mezcla?

a) 50 b) 60 d) 75 e) 80

58. ¿Si una persona dice cosas que él sabe que son incorrectas se dice que es?

a) cuidadosa b) necia c) mentiroso d) no informado e) seguro de sí mismo

59. ¿Cuál de estas expresiones es menos parecida a las otras tres?

a) leer libros b) hacer camas c) recibir invitados d) resolver dificultades.

60. Si un padre puede caminar 10 metros mientras el bebé gatea cuatro metros, ¿cuántos metros puede el padre caminar mientras el bebé gatea seis metros?

a) 21 b) 8 c) 15 d) 20

61. Una oración que no tiene significado precioso se dice que es:

a) injusta b) verdadera c) ambigua d) dudosa e) incorrecta

62. ¿Cuál de las siguientes es un rasgo de la personalidad?

a) afluencia b) reputación c) posición d) retraimiento e) poder

63. Un número está mal en la siguiente serie: 2 12 4 9 8 6 14, ¿cuál debería ser ese número?

- a) 11 b) 3 c) 5 d) 9 e) 10

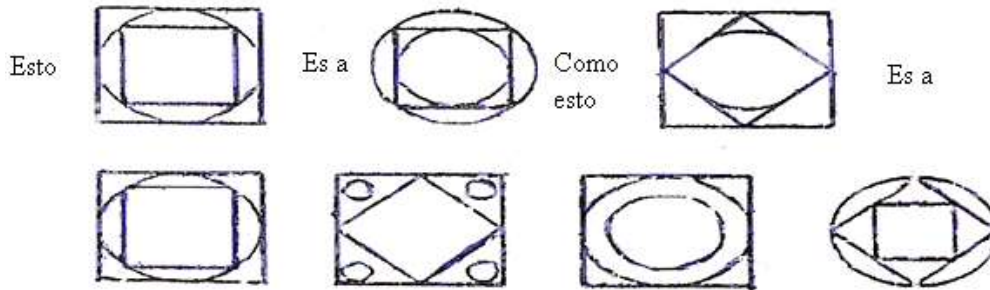
64. Yendo es ha ido como ahora es a:

- a) será b) hoy c) entonces d) ayer e) en lo futuro

65. Si las palabras de abajo fueran arregladas para parecer una buena oración, ¿con qué letras terminaría la última palabra de la oración? No mejor mamá siempre conoce.

- a) A b) E c) R

66.



67. Un pedazo de cuerda de 72 cm. Se encoge a 66 cms. después de haberse mojado. ¿De qué largo sería un pedazo de 96 cms. de cuerda después de haberse encogido?

- a) 92 b) 48 c) 88 d) 90 e) 76

68. ¿Cuál de las cinco cosas de abajo es más parecida a estas tres: gel, algodón marfil?

- a) Agua b) nieve c) aceite d) queso e) mar

69. Si estuviera Ud. viendo a las cinco palabras de abajo en un espejo parado y vertical viendo la página desde su parte superior, ¿cuál se vería casi igual que si la viera directamente?

- a) BEET b) MAMA c) TOOK d) SAT

70. Un tigre es más similar a:

- a) Un burro b) un elefante c) un lobo d) un gato e) una cebra

71. ¿Cuál palabra adicional de las cinco palabras de abajo haría la oración más verdadera?

Los maestros son _____ más sabios que los alumnos

- a) siempre b) nunca c) mucho d) comúnmente e) raramente

72. ¿Cuál de las cinco palabras de abajo es menos parecida a las otras 4?

- a) león b) acróbata c) payaso d) circo e) caballo

73. ¿Cuál letra es la cuarta letra hacia la derecha de la letra que esta hacia la mitad del camino entre la U y la C en la palabra RESURRECCION?

- a) O b) E c) A d) C e) N

74. Devolución es e Evolución como progresión es a:

- a) Expresión b) evaluación c) retrogresión d) revolución e) retardar

75. Un número está mal en la siguiente serie: 2 4 8 16 32 60 128 ¿cuál debería ser ese número?

- a) 3 b) 9 c) 18 d) 64 e) 96

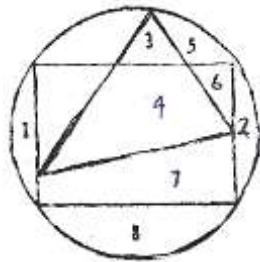
76. Si un tren eléctrico está viajando a 15 kms/hr, hacia el Norte y el viento está soplando fuertemente hacia el Sur a 30 kms/hr, el tren se moverá hacia el Sur a 15 kms/hr?

- a) verdadero b) falso c) incierto

77. Si un pedazo de cuerda es cortado de tal forma que un pedazo sea $\frac{2}{3}$ tan largo como el otro y la longitud total de la cuerda es de 40 mts., ¿qué tan largo debe ser el pedazo más corto?

- a) $36 \frac{1}{3}$ b) 16 c) 18 d) $24 \frac{2}{3}$ e) 24

78.



¿Qué número está en el espacio que está en el círculo y en el triángulo, pero no en el rectángulo?

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 5 e) 6

79. ¿Cuántos números hay, cada uno de los cuales esté en dos figuras geométricas (pero sólo en dos)?

- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

80. ¿Qué número está en la misma figura o figuras geométricas (y no en otras) que el número 7?

- a) 4 b) 7 c) 2 d) 6 e) 5



Golán®

Soluciones de Verificación de Credibilidad y Evaluación de Aptitudes para candidatos a empleo y personal existente.

PSEM, S.A. DE C.V.

Abril, 2024

Conozca nuestros servicios Cubriendo toda la región Centroamérica y México



Verificación de Datos y Referencias Personales

Verificación de la información proporcionada por el candidato sobre: familiares y trabajos anteriores.



Poligrafía

Examen de la credibilidad ante una serie de preguntas realizadas por un poligrafista certificado.



Antecedentes Penales

Consulta del archivo del organismo judicial y obtención de constancia de carencia o existencia de antecedentes penales o judiciales.



Antidoping

Detección de la existencia de sustancias según la prueba seleccionada.



Examen Médico

Entrevista, chequeo clínico médico y evaluación de la adaptabilidad al puesto de trabajo.



Evaluación Grafológica

Evaluación del manuscrito del candidato cubriendo 28 aspectos de la personalidad incluyendo generalidades, sociabilidad, integridad, habilidades y trabajo.



Verificación de autenticidad de documentos

Consultas de las fuentes correspondientes y verificación de la autenticidad de documentos presentados.



Pruebas Psicométricas

Evaluación Psicométrica según las pruebas específicas seleccionadas.



VSA- Análisis de Estrés de la Voz

Evaluación de la credibilidad ante una serie de preguntas realizadas por un analista de estrés de voz certificado.



Antecedentes Policiacos

Consulta del archivo de la policía y obtención de constancia de carencia o existencia de antecedentes policiacos y casos de detención.



Información Crediticia

Consulta del historial de antecedentes crediticios en las entidades del sistema financiero.



Record de Infracciones de Tránsito

Consulta del historial de infracciones de tránsito de la persona y su vehículo.



AHD - Análisis de Huella Digital

Revisión de las cuentas del candidato en redes sociales y la web. Detección de conductas y relaciones que representan riesgo para la empresa contratante.



Colocación de personal

Reclutamiento, selección y evaluación (incluyendo confiabilidad) de candidatos para plazas de trabajo.

Diferenciadores

- ✔ Información segura y almacenada en la nube.
- ✔ Rápida e intuitiva auto adquisición de servicios.
- ✔ Seguimiento de agendación.
- ✔ Notificaciones de avance durante el proceso.
- ✔ Videograbación de las pruebas.
- ✔ Visualización en línea del resultado.
- ✔ Consulta de información presente e histórica 24/7.
- ✔ Soporte 24/7.

¿Cómo funciona Buena Contratación?



Adquirir

Selecciona los servicios y asigna al personal correspondiente a través de la plataforma.



Agendación

Buena Contratación agendará al personal asignado según los servicios seleccionados.



Seguimiento y Notificación

Recibe notificaciones de avance.



Informes

Consulta tus informes 24/7.

Servicios de su interés

Descripción

POLIGRAFÍA PRE EMPLEO Y RUTINA

Examen de la credibilidad ante una serie de preguntas realizadas por un polígrafo certificado.

El servicio consiste en:

- Entrevista con un Técnico Polígrafo Certificado
- Examen poligráfico
- Análisis del examen poligráfico

Entregables:

- Informe de Poligrafía.

Tiempo de entrega:

- 24 horas después del examen Preempleo
- 48 horas después del examen Rutina

Requisitos

1. El evaluado debe ser informado sobre el proceso a realizarse y firmar su aceptación.
2. El evaluado deberá presentarse, cumpliendo las siguientes condiciones:
 - a. Haber ingerido sus alimentos previo a la prueba
 - b. Haber dormido lo necesario, mínimo 05 horas
 - c. No haber consumido alcohol.
 - d. De preferencia no haber fumado.
 - e. No haber consumido alguna sustancia ilícita
 - f. Libre de dificultades respiratorias (gripe y tos)
 - g. Si consume algún medicamento debe indicarlo al inicio de la prueba.
 - h. En caso que la prueba sea remota, se verificará que el candidato se encuentra solo, en un lugar libre de distracciones.

Diferenciadores

- Formulario en línea
- Acceso a Informe digital 24/7
- Informe con resultados detallados sobre el candidato

Propuesta Económica

Servicio	Tipo	Precio Unitario	Precio Especial	Cantidad	Total
Polígrafo	Preempleo	\$40.00	\$35.00	1	\$35.00
Polígrafo	Rutina	\$50.00	\$45.00	1	\$45.00
Polígrafo	Específico	\$60.00	\$55.00	1	\$55.00

- Precios sin IVA, sujetos a negociación por volúmenes mayores a 10 pruebas mensuales

Notas:

1. El precio contempla la realización de las pruebas en nuestras instalaciones y en domicilio en sus oficinas centrales.
2. El cliente y **Buena Contratación** acuerdan manejar la información de las personas evaluadas con la debida confidencialidad y privacidad de acuerdo a las leyes vigentes del país.
3. **Validez de Propuesta:** 15 días hábiles.

Favor marque su preferencia:

Oficinas Buena Contratación:

Final de la 75 Av. y calle al volcán, Comunidad: Monseñor, Oscar Arnulfo Romero # 550 San Salvador Abad, S.S.

Centro Comercial La Gran Vía, Local #2, Edificio 6, Oficina # 12 Antiguo Cuscatlán, La Libertad

Instalaciones del cliente:

Teléfono: _____

Dirección: _____

Contactar a: _____

Términos de Pago

Único pago, cargado a la cuenta bancaria por medio de transferencia o depósito. Se enviará vía mail dicha factura para el pago correspondiente, contando con 10 días calendario para la cancelación de la misma.

CUENTAS BANCARIAS

Banco: Agrícola
Numero de cuenta: 500-0158811
Tipo de cuenta: Corriente
Nombre de la cuenta: Protecciones Industriales, S.A. de C.V.

Banco: America Central
Numero de cuenta: 200264257
Tipo de cuenta: Corriente
Nombre de la cuenta: Protecciones Industriales, S.A. de C.V.

Enviar copia digital del comprobante de depósito vía email a: agenda.sv@buenacontratacion.com / mirna.magana@buenacontratacion.com

Aceptación de la propuesta

Fecha _____

Nombre completo _____

Firma de Aceptación _____



Mirna Magaña de Durán
Jefe de Buena Contratación
mirna,magana@buenacontratacion.cor
PBX: +503 22090200 ext 5321
Celular: +503 76017295

Anexo N°12 Guía de Entrevista para Aspirantes



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

GUÍA DE ENTREVISTA PARA ASPIRANTES

I. DATOS GENERALES


Nombre del Candidato: _____ Edad: _____
Puesto al que aplica: _____
Entrevista efectuada por: _____ Fecha: _____
Cargo: _____ Firma: _____
Área: Administrativa Comercial Operativa

II. GUIÓN DE PREGUNTAS

1. Hábleme un poco de usted. ¿Quién es?, su historial de estudios, fortalezas y proyecciones.
2. ¿Por qué le interesa el puesto al que aplica?
3. ¿Qué conocimientos posee sobre proyectos y servicios electromecánicos?
4. ¿Cuál es la meta en su vida? ¿Cómo la empresa aportaría a cumplirla?
5. De todos sus pasatiempos que posee, ¿Cuál le gusta hacer más?
6. ¿Cuál ha sido su histórico laboral? Coménteme los lugares donde estuvo y que funciones realizaba y los periodos en que estuvo laborando.
 - 1) ¿Por qué dejó tu anterior empleo? O ¿Por qué quiere cambiar de empleo?
 - 2) ¿Por qué no ha durado en sus trabajos anteriores?
 - 3) ¿Por qué le despidieron?
 - 4) ¿Qué me puede comentar de su Jefe anterior?
7. Si hay tiempos relevantes de no trabajo, preguntar: Hay un periodo inactivo/a en su experiencia laboral ¿qué hizo durante ese tiempo?
8. Cuénteme de algún momento de su vida laboral (o como estudiante) en el que haya cometido un error, ¿cómo lo solucionó?
9. ¿Cómo maneja la presión del entorno? (personal, laboral, académica, familiar y social)
10. ¿Qué pasaría si después de 5 años trabajando con nosotros no obtuviera un ascenso? ¿Sería frustrante para usted? Amplíe.
11. ¿Cuáles son sus pretensiones salariales?
12. ¿Cuál es su mayor debilidad o defecto?
13. ¿Cómo describiría su trabajo ideal?
14. Si hoy se ganara la lotería, ¿vendría a trabajar mañana? (observar: interés al dinero y respeto a los compromisos)
15. ¿Cómo se ve en 5, 10 años, etc.? ¿Coincide el puesto con sus expectativas a futuro?
16. ¿Qué proyecciones académicas posee?
17. Mencione una situación concreta de su vida laboral (personal) en la que haya demostrado su liderazgo.
18. ¿Cuál es el mayor riesgo que ha tomado?
19. ¿Por qué deberíamos contratarle?
20. ¿Tiene alguna pregunta?

III. ANOTACIONES

Anexo N° 13 Contrato individual de trabajo

	PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE
PSEM SA DE CV	CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Datos Personales:

Nombre:
Fecha de Nacimiento:
Estado Civil: Sexo:
Profesión u Oficio:
Domicilio:
Residencia:
Nacionalidad:
Documento Único de Identidad No:
Expedido en:
Fecha:
Actuando por el mismo.

Generales del Contratante Patronal:

Nombre: Julio César Ramírez
Edad:
Estado Civil:
Profesión: Ingeniero Eléctrico
Domicilio:
Residencia:
Nacionalidad:
Carnet de Residente No:
Expedido en:
Fecha:
Proyectos y Servicios Electromecánicos
S.A. de C.V.

NOSOTROS: _____ y **Julio César Ramírez**, de las generales expresadas, actuando en los caracteres que aparecen indicados, quienes en lo sucesivo podemos ser designados como **“EL TRABAJADOR”** y **“EL PATRONO”** o **“LA EMPRESA”**, respectivamente, convenimos en celebrar el presente Contrato de Individual de Trabajo sujeto a las siguientes estipulaciones:

Clase de Trabajo o Servicio: El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono, como: _____. Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo, si los hubiere y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes: _____ . Además de colaborar con todas las actividades relacionadas que le sean asignadas por la Gerencia de _____, y a cumplir con las obligaciones que su jefe inmediato le indique, incluyendo cambios en las jornadas de trabajo, lo cual le será notificado con anticipación y el trabajador desde ya las acepta. Este cargo y clase de trabajo no conlleva facultades de contratar ni despedir personal.

Duración del Contrato y Tiempo de Trabajo:

TIEMPO DEFINIDO DE 365 DIAS a partir del 01/01/2022 con vencimiento el 01/01/2023

Cuando la prestación de los servicios haya precedido a la celebración del presente contrato, el tiempo de servicio se computará a partir del primer día de la prestación de los servicios. Es convenido por los contratantes que los primeros 30 días serán de Prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

Lugar de Prestación de Servicios y de Alojamiento: El lugar de prestación de los servicios será: Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V. CA 1 Carretera Panamericana Este, 4ª Calle Oriente entre 7ª y 9ª Avenida Sur, Local #5-12, Santa Tecla, La Libertad. Además, el trabajador está enterado que el patrono podrá solicitarle se desplace a otros lugares dentro del territorio de la república para desempeñar su trabajo.

El trabajador habitara en su propia casa dado que la empresa no le proporciona alojamiento.

Horario de Trabajo del Trabajador: La jornada ordinaria de trabajo será de 8 horas en la jornada diurna y de 7 en la nocturna; y la semana laboral diurna no excederá 44 horas, ni la nocturna de 39 horas. El horario de trabajo para la ejecución de los servicios ordinarios será el siguiente. **DE LUNES A VIERNES DE 08:00 A.M. A 12:00 M Y DE 01:00 P.M. A 05:00 PM Y SABADO DE 08:00 AM A 12:00 M;** no obstante, cuando el patrono requiera que el trabajador labore en horario diferentes, deberá de dar un aviso con 24 horas de anticipación al trabajador aceptando este desde ya esta modalidad.

Salario, forma, periodo y lugar de pago: El trabajador tendrá un salario establecido de CUATROCIENTOS CINCUENTA DOLARES EXACTOS (**\$ 450.00**) pagaderos de forma **mensual**.

Dicho pago se efectuará en dólares estadounidenses en: Proyectos y Servicios Electromecánicos S.A. de C.V. y mediante abono a cuenta bancaria personal.

El documento electrónico emitido por el banco en el que consta que se acredite en la cuenta del trabajador la cantidad correspondiente a su salario y/o cualquier otra prestación servirá para comprobar legalmente que el trabajador recibió los salarios los salarios o prestaciones correspondientes.

La operación del pago principiara, y se continuara sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla el día hábil siguiente.

Herramientas y Materiales: El patrono suministrara al trabajador el equipo, herramientas y materiales necesarios para desempeñar sus labores. Dicha entrega y la calidad y estado de tales útiles, será detallado por separado en documentos que firmará el trabajador.

Personas que dependen Económicamente del trabajador:

(Conyugue)	50%
(Hijo)	25%
(Madre)	25%

Confidencialidad: La empresa posee una gran intensidad y diversidad de actividades, así como varios puestos estratégicos, por lo que el trabajador se obliga a guardar la confidencialidad y honradez que el puesto para el cual se emplea le exige y a no utilizar el nombre de la empresa para beneficiarse personalmente o para beneficiar a terceros. En caso de incumplimiento, la empresa se reserva el derecho legal pertinente en contra del trabajador.

Autorización: El trabajador plenamente autoriza al patrono para que pueda utilizar su imagen personal ya sea en fotografías, carteles, banners, folletería, videos, página web, ferias de empleo, fines públicos, materiales impresos o

electrónicos y videos empresariales, en el entendido que el trabajador da su autorización voluntaria y de manera gratuita.

En el presente contrato individual de trabajo se entenderá, incluidos según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo pertinentes, por el reglamento interno y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

Este contrato sustituye cualquier otro convenio individual de trabajo anterior, ya se escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en Santa Tecla, La Libertad, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil veintiuno.

(f) _____
Patrono

(f) _____
El Trabajador

Ingeniero Julio César Ramírez

Anexo N° 14 Ficha del Empleado

 <p>PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE</p> <p>FICHA DEL EMPLEADO</p> <p>PSEM SA DE CV</p>	<p>(Foto)</p>
---	---------------

I. INFORMACION PERSONAL

Nombres: _____ Apellidos: _____
Lugar y fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad: _____
Estado Civil: Soltero/a Acompañado/a Casado/a Divorciado/a Viudo/a
Dirección: _____
Teléfono fijo: _____ Celular: _____
Correo Electrónico: _____
N° DUI: _____ N° NIT: _____ Afiliación ISSS: _____
Fecha de ingreso a la empresa: _____ Cargo que desempeña: _____
Jefe Inmediato: _____

II. INFORMACION DE CONTACTO DE EMERGENCIA

Nombres y Apellidos: _____ Parentesco: _____
Teléfono fijo: _____ Celular: _____
Otros: _____

Observación:

Firma del Empleado

Fecha de registro



Anexo N° 15 Inducción al personal



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

INDUCCIÓN AL PERSONAL

I. DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ CÓDIGO: _____
Cargo asignado: _____
Personal a su cargo: _____
Nombre del Jefe Inmediato: _____
Cargo del Jefe Inmediato: _____
Tipo de contrato: Temporal Permanente Profesional/Eventual
Fecha de inicio de labores: _____

II. DATOS GENERALES DE LA INDUCCIÓN

Fecha de inicio de inducción: _____
Fecha de fin de la inducción: _____
Responsable de la inducción: _____

III. ASPECTOS DE INDUCCIÓN

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Bienvenida | <input type="checkbox"/> Normativa interna de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Detalle general de la actividad de la empresa | <input type="checkbox"/> Prestaciones sociales |
| <input type="checkbox"/> Presentación general | <input type="checkbox"/> Jornadas laborales |
| <input type="checkbox"/> Presentación con el Equipo de Trabajo | <input type="checkbox"/> Recorrido por la empresa |
| <input type="checkbox"/> Filosofía de la empresa | <input type="checkbox"/> Reinducción, refuerzos y otros |
| <input type="checkbox"/> Estructura organizativa | |

IV. INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Funciones del Cargo | <input type="checkbox"/> Asignación en el lugar de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Detalle de actividades que realizará | <input type="checkbox"/> Entrega de materiales a utilizar |
| <input type="checkbox"/> Aspectos específicos y relevantes del cargo a desempeñar | <input type="checkbox"/> Asignación de herramientas |



PSEM SA DE CV

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS, SOCIEDAD
ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE



2024



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Contenido	
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS DEL MANUAL	2
LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN	3
ORGANIGRAMA	4
FILOSOFÍA EMPRESARIAL	4
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y COMPETENCIAS	6
COMPETENCIAS	6
COMPETENCIAS SEGÚN CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	7
COMPETENCIAS EMPRESARIALES – GENERALES:	7
COMPETENCIAS TÉCNICAS – ESPECÍFICAS:	10
DESCRIPCION DE PUESTOS	14
GERENTE GENERAL	15
COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO/A	18
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	21
AUXILIAR FINANCIERO	24
COORDINADOR/A DE VENTAS	28
GESTOR DE VENTAS DE SERVICIOS	31
GESTOR DE VENTAS COMERCIALES	34
COORDINADOR DE TALLER Y LOGÍSTICA	37
MAESTRO DE OBRA	40
ENCARGADO DE MECÁNICA	43
MECÁNICO DE OBRA DE BANCO	46
MECÁNICO TORNERO	48
MECÁNICO FRESADOR	50
ENCARGADO/A DE LOGÍSTICA	52
ANALISTA DE COMPRAS	55
BODEGUERO	58



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos es fundamental para la organización y distribución del trabajo, debido a que contribuye en listar y definir las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de establecer las relaciones con el personal supervisado y vinculado, identificar los requisitos necesarios y enlistar aspectos importantes sobre las competencias requeridas para las áreas administrativas y operativas.

El Manual de Descripción de Puestos de Proyectos y Servicios Electromecánicos, Sociedad Anónima de Capital Variable, en adelante PSEM, S.A. de C.V., consiste en un instrumento administrativo que permitirá a los empleados que conforman las diferentes áreas organizativas de la empresa, conocer sus funciones y responsabilidades, para contribuir con el logro de los objetivos.

Por tal motivo, para PSEM S.A. de C.V. se ha elaborado un manual acorde a su función, para orientar y ser guía de referencia de los futuros candidatos, como también para la administración, en identificar sus necesidades de recursos humanos, distribución de trabajo y fortalecer los procesos vinculados a la adecuada administración del personal.

El presente manual contiene 14 descriptores de puesto, los cuales están elaborados de la siguiente manera: Generalidades del cargo, Análisis funcional, Relaciones de trabajo, Requisitos del cargo laboral y Aspectos de Competencia.

Es importante señalar que en el presente manual los nombres de algunos puestos de trabajo se han cambiado, con motivo a la estructura organizativa vigente, para armonizar las relaciones laborales según funciones designadas y por las áreas de trabajo en vinculación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

OBJETIVOS DEL MANUAL

GENERAL

Contar con un documento que permita el conocimiento de las funciones por cada puesto de trabajo de las áreas de trabajo que conforman PSEM, S.A. de C.V., a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales y estratégicos.

ESPECÍFICOS

1. Definir un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo.
2. Establecer una herramienta administrativa que contiene la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa para el desempeño eficiente del personal.
3. Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.
4. Facilitar la orientación e integración del personal de nuevo ingreso.
5. Procurar la debida asignación de funciones en las diferentes áreas, de manera que facilite la supervisión y rendición de responsabilidades del personal.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

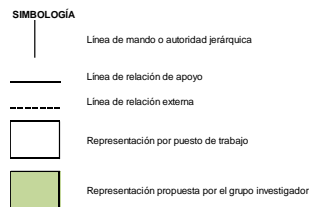
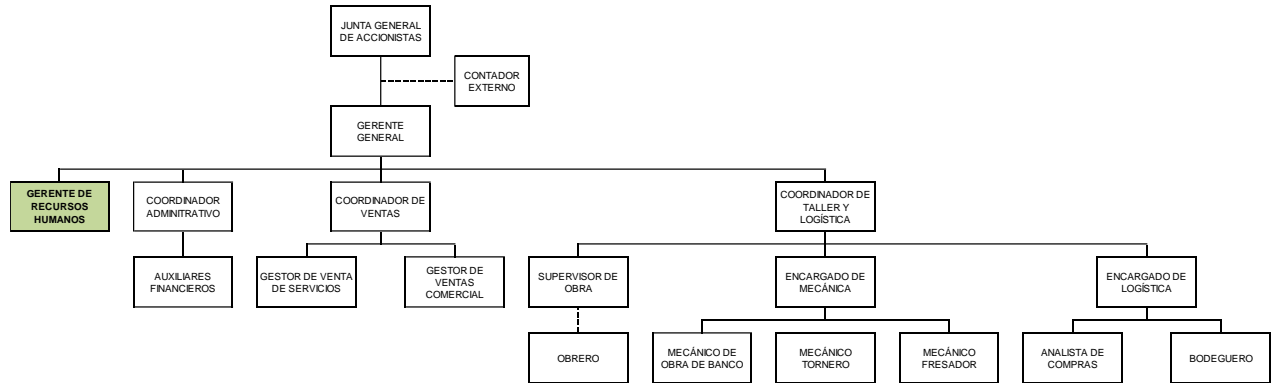
LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN

1. La Gerencia General y cada Coordinación dispondrá de un ejemplar físico del manual de puestos respectivo, el cual deberá colocarse en un punto de uso accesible para que pueda ser consultado periódicamente por el personal a su cargo, como elemento orientador de la gestión.
2. El presente manual es de obligatorio cumplimiento y será responsabilidad de cada coordinación velar por que el personal a su cargo desempeñe sus funciones acordes a lo establecido en cada descriptor de puesto correspondiente.
3. En el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se deberán aplicar los criterios señalados en los descriptores de puestos para identificar a los candidatos idóneos a cubrir en un puesto vacante.
4. Los programas de capacitación de personal deberán considerar el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos detallados en los descriptores de puestos, para cubrir plenamente los requerimientos indicados en cada caso.
5. Servirá como referencia para la evaluación del desempeño del personal.
6. El Gerente de Recursos Humanos será responsable de mantener actualizados los Descriptores de Puestos de PSEM, S.A. de C.V., de acuerdo a las políticas internas establecidas.
7. El nivel académico detallado en los descriptores de puestos aplicará a partir de nuevas contrataciones.
8. El personal podrá consultar y utilizar la información del Manual en cualquier momento como herramienta para el desempeño de las actividades asignadas al cargo.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ORGANIGRAMA



FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la fabricación de piezas y mantenimiento de equipos industriales que ofrece, además, servicios complementarios y productos electromecánicos, por medio de una asistencia confiable, pronta y comprometida a la necesidad de nuestros clientes.

VISIÓN

Consolidarnos como una empresa líder en la asistencia técnica de proyectos y servicios electromecánicos, orientados en satisfacer las necesidades que las empresas locales y regionales presentan, relacionado a la fabricación, suministros y comercialización de piezas industriales, por medio del trabajo constante, oportuno y eficaz.

VALORES

- 1) **Transparencia:** Creemos en la comunicación abierta y honesta presente en nuestras actividades diarias, que fortalece la confianza y credibilidad en el trabajo de nuestros trabajadores y servicios que se ofrecen.
- 2) **Creatividad:** Existen nuevas formas de competitividad que enmarca el ingenio puesto en el desarrollo de nuestros servicios, bajo el concepto de innovación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- 3) Compromiso: Solo el trabajo duro y constante evoca una fuerte responsabilidad en entregar servicios eficientes y relaciones empresariales mutuamente beneficiosas.
- 4) Calidad: Cada producto y servicios es preparado, elaborado y entregado con el mayor rendimiento, aportando valor al cliente en sus necesidades.
- 5) Profesionalismo: Hemos forjado un compromiso con el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados, de igual forma a nivel organizacional, que garantice un desarrollo continuo de nuestras competencias para ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes.
- 6) Humildad: Reconocemos nuestras limitaciones, así mismo, aceptamos nuestras debilidades, no quedándonos estancados, sino que superándolas y aprendiendo de ellas.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y COMPETENCIAS

Cada uno de los descriptores de puestos detalla las competencias generales a nivel empresarial y técnicas que estos requieren, según su clasificación administrativa u operativa, a razón de la actividad que la empresa posee. En las siguientes tablas se muestran las clasificaciones de puestos y las competencias según corresponda para cada una.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS, S.A. DE C.V. PUESTOS DE TRABAJO	
ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
1. Gerente General 2. Coordinador/a Administrativo/a 3. Coordinador de Taller y Logística 4. Coordinador/a de Ventas 5. Gerente de Recursos Humanos 6. Auxiliar Financiero 7. Supervisor de Obra 8. Coordinador de Mecánica 9. Coordinador de Logística	10. Gestor de Ventas de Servicios 11. Gestor de Ventas Comerciales 12. Bodeguero 13. Analista de Compras 14. Mecánico de Obra de Banco 15. Mecánico Tornero 16. Mecánico Fresador

COMPETENCIAS

Los niveles de competencia y las medidas que describen cada uno, indican un diferente nivel de desarrollo manifiesto en las competencias, los cuales en alguna medida están relacionados con sus responsabilidades laborales. Se detalla a continuación la descripción de cada uno de los niveles de competencia.

NIVEL	CALIFICATIVO	DESCRIPCIÓN
A	Muy por encima de las expectativas (ESTRATEGA)	Desarrollo de competencia en su nivel máximo, es decir, por encima del promedio de su desempeño.
B	Supera las expectativas (EXPERTO)	Nivel satisfactorio de desarrollo de la competencia, mostrándola siempre en sus acciones.
C	Es conforme a las expectativas (SIEMPRE)	Nivel aceptable de desarrollo, con tendencia a mostrarla en su desempeño.
D	Nivel básico (INICIADO) en la competencia.	Mínimo desarrollo de la competencia, observando tendencia a manifestarla.

COMPETENCIAS SEGÚN CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

COMPETENCIA	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
Empresariales – Generales	1. Iniciativa 2. Trabajo en equipo 3. Comunicación efectiva 4. Creatividad e innovación	
Técnicas – Específicas	5. Liderazgo 6. Planificación y organización 7. Negociación	8. Productividad y Calidad del trabajo 9. Capacidad para aprender 10. Colaboración

COMPETENCIAS EMPRESARIALES – GENERALES:

INICIATIVA: Capacidad de idear ante tareas asignadas al personal, para que contribuya a las decisiones y opiniones de la empresa.

- A. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
- B. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- C. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- D. Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar con los compañeros que conforman su área de trabajo para conseguir metas comunes, afrontando los desacuerdos y obteniendo resultados a través del consenso, impulsando una actitud cooperadora e iniciativas multidisciplinarias. Quien posee esta competencia es eficaz incluso cuando se encuentran trabajando en algo que no está directamente relacionado con su área laboral.

- A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- B. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
- D. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

COMUNICACIÓN EFECTIVA: se refiere a la forma de transmitir clara, concisa, y efectivamente la información, tanto oral como escrita a diversos receptores siendo estos los mismos compañeros de área, jefes, subordinados y coordinadores, es decir, facilita la comprensión mutua entre emisor y receptor, incluso ante audiencias muy variadas.

- A. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones, ideas y conocimientos, utilizando diferentes herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- B. Es reconocido en su forma de expresarse, transmitiendo confiabilidad, apertura y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C. Se comunica sin inconvenientes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: Se refiere a la participación activa en la solución de problemas, generando ideas originales e ingeniosas.

- A. Diseña ideas efectivas para resolver inconvenientes cotidianos, aportando soluciones innovadoras a dificultades en su puesto de trabajo y de sus compañeros. Se incorpora activamente en la aplicación de acciones innovadoras de otros compañeros y muestra apertura con ideas originales, buscando opciones ingeniosas y realizables más allá de sus responsabilidades.
- B. Sugiere ideas sencillas para resolver errores cotidianos. Se incorpora activamente en la aplicación de acciones innovadoras y expone ideas originales. Genera, adquiere y se adapta a nuevos conocimientos.
- C. Aporta acciones simples que lleven a resolver inconvenientes en las labores en general, aportando ideas innovadoras a dificultades en la operatividad. Sus ideas provienen de conocimientos investigados y busca opciones ingeniosas. Comparte su creatividad sin celo.
- D. Rara vez aporta ideas o acciones innovadoras que lleven a resolver inconvenientes en la operatividad de la empresa. Sus ideas casi siempre llegan a destiempo. Muestra apertura a recibir o escuchar ideas ingeniosas que implementar su creatividad.

COMPETENCIAS TÉCNICAS – ESPECÍFICAS:

LIDERAZGO: Habilidad de guiar a los empleados de PSEM S.A. de C.V. hacia el logro de los objetivos propuestos por la empresa con entusiasmo, compromiso y confianza.

- A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
- B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- C. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Se refiere a fijar metas y prioridades en forma ordenada y ponderada, teniendo en cuenta los objetivos que la empresa ha trazado para el cumplimiento de metas, así como las prioridades, en el corto, mediano y largo plazo.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variantes, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

NEGOCIACIÓN: Es la habilidad para hacer negociaciones generando alternativas para lograr acuerdos satisfactorios, creando un ambiente propicio de colaboración y compromisos duraderos.

- A. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO: Esta competencia mide la eficiencia con la que el trabajador realiza sus funciones estableciendo sus propios alcances en cuanto a tiempo de entrega y cumplimiento de sus labores.

- A. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender, entregando resultados excelentes.
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender. Sus resultados productivos siempre son muy buenos.
- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función. Se esfuerza por dar resultados esperados y mantener constancia en sus trabajos.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender. Sus resultados se encuentran debajo de los resultados esperados, llegando a incumplir sus entregables de forma deficiente.

CAPACIDAD PARA APRENDER: habilidad asociada a la asimilación de nueva información y aprender de la experiencia y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales del empleado superándose y manteniéndose actualizado en el entorno donde se está desarrollando el trabajador.

- A. Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
- B. Tiene muy buena capacidad para aprender, puede Incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio; también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- C. Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos, pero sin buscar más información o datos que le ayuden a comprender y aprender mejor los nuevos temas dados a conocer.
- D. Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos. Muestra estado de estrés ante los nuevos conocimientos.

COLABORACIÓN: Trabajar en conjunto con otras áreas de la organización en el intercambio de ideas para el logro de metas que la empresa se ha propuesto a alcanzar ofreciendo diferentes perspectivas para brindar soluciones que favorezcan en el desarrollo de los objetivos.

- A. Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.
- B. Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- C. Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- D. Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTOS

A continuación, se muestra el formato utilizado para la identificación de los requisitos que debe cumplir cada candidato a la plaza vacante, además de plantearse las responsabilidades del puesto.

PUESTOS DE TRABAJO CLASIFICADOS POR COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
<ol style="list-style-type: none">1) Gerente General2) Coordinador/a Administrativo/a.3) Coordinador de Taller y Logística.4) Coordinador/a de Ventas.5) Gerente de Recursos Humanos6) Auxiliar Financiero7) Supervisor de Obra8) Coordinador de Mecánica.9) Coordinador de Logística	<ol style="list-style-type: none">1) Gestor de Ventas de Servicios2) Gestor de Ventas Comerciales3) Bodeguero4) Analista de Compras5) Mecánico de obra de banco6) Mecánico Torno7) Mecánico Fresador



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE GENERAL**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa: Administrativa

Reporta a: Junta General de Accionistas

Supervisa a:

- Gerente de Recursos Humanos
- Coordinador/a Administrativo/a
- Coordinador/a de Ventas
- Coordinador de Taller y Logística.

Experiencia: 5 años en puestos similares.

Nivel académico: Graduado/a en, Administración de empresa o carreras afines.

II. ACTIVIDADES

1. Representar Legalmente a la empresa en los asuntos que corresponda, a partir de las atribuciones y responsabilidades detalladas en la Escritura Pública de la empresa.
2. Atender las responsabilidades como Administrador Único de la empresa, detalladas en la Escritura Pública de la empresa.
3. Evaluar los resultados del desarrollo de actividades, a fin de preparar y presentar los informes requeridos por la Junta General de accionistas.
4. Aprobar o dictar las políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y acuerdos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sobre todo aquellos que se vinculan con la mejora de los servicios.
5. Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la empresa, relacionados con el desempeño de las funciones de cada área de gestión.
6. Redacta y elabora informes, cartas, memorandos y documentos en general sobre actividades de la Gerencia.
7. Proporcionar asesoría y apoyo técnico al personal, cuando se le requiera opinión técnica relacionada a los servicios y proyectos de la empresa.
8. Proporciona apoyo logístico a las dependencias que lo soliciten.
9. Administra los contratos que por la naturaleza de su cargo deba de atender.
10. Verificar los análisis y evaluaciones de todos los aspectos necesarios para determinar la factibilidad y rentabilidad de cada proyecto.
11. Aprobar las cotizaciones de los servicios y proyectos que se ofertan.
12. Firma de cheques según compromisos económicos de la empresa.
13. Gestionar las negociaciones con clientes VIP y Bolsa de Inversión.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

14. Aprobar las compras de materiales a empresas nacionales e internacionales.
15. Contratar, promover y remover personal, según las necesidades que se presenten.
16. Firmar las planillas de salarios y otros compromisos, reportados por la Coordinación Administrativa.
17. Recibe, verifica, sella, y firma de recibido y revisado las órdenes irrevocables de descuentos de los empleados.
18. Autoriza las órdenes de descuento emitidas a los empleados de la empresa.
19. Aprobar el presupuesto anual de la empresa.
20. Verificación de asignaciones y uso vehicular de las demás áreas de trabajo.
21. Da seguimiento al mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular.
22. Revisión de conciliaciones bancarias e informes financieros de la empresa.
23. Realiza otras funciones o responsabilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Junta General de Accionistas	Para recibir lineamientos de trabajo, presentar informes y coordinar trabajo general de la empresa.	Trimestralmente
Gerente de Recursos Humanos y Coordinación Administrativa	Para coordinar las actividades administrativas de la empresa relacionadas a los recursos humanos y financieros.	Diariamente
Coordinación de Ventas	Para coordinar las gestiones de ventas de servicios y productos que la empresa oferta.	Diariamente
Coordinación de Taller y Logística	Para la atención y seguimiento de las necesidades operativas de la empresa relacionada a la atención, elaboración y entrega de servicios según proyectos adquiridos.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Propositivo/a y capacidad para la exposición.
2. Manejo completo de paquetes ofimáticos
3. Uso de internet y correo electrónico
4. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
5. Capacidades comunicativas e interpersonales.
6. Buen manejo de información confidencial.
7. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
8. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz.
9. Capacidad de manejo de conflictos y negociación.
10. Comprensión verbal.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

11. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.

12. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional e internacional.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo	X			
3	Comunicación efectiva	X			
4	Creatividad e innovación	X			
5	Liderazgo	X			
6	Planificación y organización	X			
7	Negociación		X		



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO/A**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Administrativa
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none">Auxiliar Financiero
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Graduado/a en Administración de empresa o carreras afines.

II. ACTIVIDADES

1. Atender las responsabilidades como Administrador Único Suplente de la empresa, detalladas en la Escritura Pública de la empresa.
2. Recibe, clasifica, despacha y archiva correspondencia de la Gerencia General,
3. Participa en la elaboración de documentos e informes varios solicitados por la Gerencia General y cuando se requiera, prepara presentaciones.
4. Redacta y elabora informes, cartas, memorandos y documentos en general sobre actividades de la empresa.
5. Proporcionar asesoría y apoyo técnico al personal, cuando se le requiera opinión relacionada a los servicios y proyectos de la empresa.
6. Proporciona apoyo administrativo a las dependencias que lo soliciten.
7. Prepara documentaciones para participar en licitaciones con la administración pública, municipal y privada.
8. Administra los contratos que por la naturaleza de su cargo deba de atender.
9. Coordinar la elaboración del presupuesto de la empresa.
10. Elabora solicitudes de permisos para uso de vehículos fuera del horario de trabajo establecido.
11. Prepara especificaciones técnicas para la adquisición de equipos informáticos y accesorios.
12. Coordina servicios de mantenimiento de infraestructura física y equipos ofimáticos.
13. Verifica que se registre toda la información contenida en la documentación probatoria de los ingresos y egresos, para que se genere el registro contable en forma automática; así como supervisa que se realicen las correcciones que sean identificadas al momento de la validación en el área contable.
14. Autoriza los archivos en la banca en línea correspondiente a transferencias bancarias y pagos electrónicos diversos.
15. Supervisa el corte diario de las transacciones bancarias, posterior a los cierres contables mensuales.
16. Revisión de cheques.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

17. Efectúa arqueo de caja chica de forma diaria.
18. Verifica semanalmente los saldos de las cuentas de la empresa.
19. Planifica y controla el inventario de bienes muebles y equipos, propiedad de la empresa.
20. Revisa planillas de salarios y horas extras, validándolas para pago de remuneraciones.
21. Apoya en la capacitación del personal según necesidades.
22. Supervisa y monitorea al personal interesado en participar en procesos de nuevos cargos en la empresa.
23. Carga costos en las órdenes de trabajo según fueron autorizadas por la Gerencia Técnica.
24. Supervisa los procesos de requerimientos y contratación de personal.
25. Valida las órdenes de compras locales e internacionales.
26. Autoriza el despacho de materiales y equipo resguardado en el almacén general de la empresa.
27. Supervisa el registro, almacenamiento y procesamiento del almacenamiento y consumo de materiales y equipo.
28. Da seguimiento a las reclamaciones de seguros ante la empresa de seguros.
29. Monitorea y verifica la emisión de pagos autorizados según propuestas de pagos debidamente autorizadas.
30. Supervisa el corte diario de las transacciones bancarias, posterior a los cierres contables mensuales.
31. Elabora y archiva la información de carácter administrativa relativa a sus funciones.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para recibir lineamientos, dar información periódica, coordinar trabajo a fin de la administración de la empresa y brindar asistencia en actividades gerenciales.	Diariamente
Coordinación de Ventas	Para coordinar las gestiones de facturación y necesidades de operación ante venta de servicios y productos que la empresa oferta.	Diariamente
Coordinación de Taller	Para apoyar las actividades operativas del taller relacionado a los recursos necesarios para la atención, servicios según proyectos adquiridos.	Diariamente
Personal Interno	Para atender consulta, solicitud de documentos, asesorías sobre condiciones laborales, etc.	Según necesidad

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Propositivo/a y capacidad para la exposición
2. Manejo completo de paquetes ofimáticos
3. Uso de internet y correo electrónico

4. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
5. Capacidades comunicativas e interpersonales.
6. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
7. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
8. Capacidad de manejo de conflictos y negociación.
9. Capacidad para preservar la confidencialidad.
10. Habilidad para la redacción de informes.
11. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
12. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional e internacional

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa	X			
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva		X		
4	Creatividad e innovación		X		
5	Liderazgo	X			
6	Planificación y organización	X			
7	Negociación		X		



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Administrativa
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	• N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Egresado o Graduado en Administración de empresa o carreras afines.

II. ACTIVIDADES

1. Tramita la formación de Comités de Seguridad y su acreditación ante el Ministerio de Trabajo.
2. Redacta informes técnicos finales de su área de trabajo
3. Facilitar y administrar el registro de los expedientes del personal de la empresa.
4. Administrar los expedientes de los empleados, asegurando que se lleven registros confiables y actualizados, custodiando los expedientes de personal y que se folien adecuadamente.
5. Mantener actualizado el registro de cada empleado, para proporcionar información oportuna para la planificación de recursos humanos.
6. Dar asistencia técnica en materia de recursos humanos a todas las dependencias de la empresa.
7. Mantener actualizados los perfiles de los puestos de trabajo.
8. Ejecutar el proceso para reclutar y seleccionar candidatos, dotando de personal idóneo según vacantes o necesidades de la empresa según los requerimientos de las áreas solicitantes.
9. Elaborar los contratos de empleo permanentes, enviando las copias respectivas al Ministerio de Trabajo, expediente y trabajador, según corresponda.
10. Elaborar los contratos de servicios personales.
11. Monitorear el control de asistencia para la elaboración de planilla de salarios, registrando las llegadas tardías para los descuentos respectivos.
12. Llevar un control sobre las licencias sin goce de salario, anticipos, incapacidades, horas extras, nocturnidades, gratificaciones, etc.
13. Elaborar y gestionar la autorización de planillas de salarios de forma oportuna, tomando en consideración horas extras, comisiones y descuentos según apliquen.
14. Elaboración de planillas para pago de descuentos de ISSS, AFP y Renta.
15. Emite planillas de salarios y prestaciones autorizadas al Auxiliar Financiero para aplicación de pagos.
16. Elaborar, gestionar firmas y entrega de boletas de pago de salarios.
17. Formular políticas, estrategias y normas de funcionamiento de procesos especializados de



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Recursos Humanos, siendo presentadas a la Coordinación Administrativa y Gerencia Técnica para su revisión, aprobación y autorización.

18. Administra proceso de evaluación del desempeño de personal, presentando informes ejecutivos a la Gerencia **General**, recomendando políticas de desarrollo de personal.
19. Supervisa las condiciones de trabajo, velando por el desarrollo y mantenimiento adecuado del clima organizacional.
20. Elaborar un plan de capacitación a partir de las evaluaciones y mejoras en los procesos que la empresa realice, gestionando su ejecución con INSAFORP, Universidades, empresas consultoras de capacitación, profesionales y técnicos de la empresa.
21. Emitir constancias de trabajo, cesantías, referencias laborales y otra documentación según se requiera sobre la vinculación laboral de los empleados con la empresa.
22. Proporciona al personal, información y orientación que le fuere solicitada conforme.
23. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para la revisión, autorización de contrataciones, planillas de pagos, firma de documentación y recibir directrices de trabajo sobre la gestión del recurso humano.	Diariamente
Coordinación Administrativa	Para la coordinación de trabajos relacionados a la gestión del recurso humano, elaboración de informes y recibir lineamientos de trabajo.	Diariamente
Coordinaciones de Ventas y Taller	Para la gestión del personal, relacionado en requerimientos de los mismos, procesos de evaluación, registro de documentos, etc.	Según necesidad.
Personal de la empresa	Para atención de solicitudes de constancias, recepción de documentos y gestiones varias de vinculación laboral	Según necesidad.

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Dominio completo de paquetes computacionales
2. Uso de internet y correo electrónico
3. Capacidades comunicativas e interpersonales
4. Buen manejo de información confidencial
5. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

6. Capacidad de manejo de conflictos y negociación
7. Comprensión verbal.
8. Conocimiento sobre legislación en materia laboral.
9. Habilidad para la redacción de informes.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva		X		
4	Creatividad e innovación		X		
5	Liderazgo		X		
6	Planificación y organización		X		
7	Negociación		X		



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:

AUXILIAR FINANCIERO

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:

Administrativa

Reporta a:

Coordinador/a Administrativo/a

Supervisa a:

N/A

Experiencia:

2 años en puestos similares.

Nivel académico:

Bachiller Contador, de preferencia Graduado/a en Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de empresa o carreras afines.

II. ACTIVIDADES

1. Elabora la integración mensual de saldos bancarios de todas las cuentas que PSEM tiene aperturadas en los bancos.
2. Elabora las conciliaciones bancarias de todas las cuentas aperturadas en los bancos.
3. Atender la gestión de los usuarios electrónicos de las cuentas bancarias.
4. Elabora y actualiza control de registro de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias, mediante la gestión respectiva.
5. Cargar archivos en la banca en línea correspondiente a transferencias bancarias y pagos electrónicos diversos.
6. Elabora notas de cargo por pagos electrónicos a proveedores, clasificando adecuadamente los específicos de gastos correspondientes.
7. Controla que se reciban facturas correspondientes a las obligaciones adquiridas por la empresa.
8. Elabora informe diario, semanal y mensual de los ingresos recibidos en las cuentas, así como un reporte financiero semanal que contiene los pagos realizados, manejo de caja chica, ingresos por la actividad de la empresa y otros; así como los saldos bancarios.
9. Garantiza el registro correcto de notas de cargo y débito, recibido de los bancos o cualquier otra transacción de fondos de la empresa.
10. Efectúa pagos de bienes y servicios, remuneraciones, así como retener, remesar y pagar las retenciones legales correspondientes a los descuentos de ley que la empresa sea sujeta.
11. Administra el fondo de caja chica, procurando mantener los saldos respectivos para cubrir imprevistos, atendiendo las solicitudes de fondos debidamente autorizadas.
12. Entrega fondos de caja chica con vale autorizado, recibiendo posteriormente las liquidaciones con sus respectivos comprobantes de egresos y documentos que respalden el movimiento de efectivo.
13. Elabora el reintegro y liquidación de la caja chica, a partir de un reporte donde se detallen todos los movimientos de la caja y los documentos de respaldo.

14. Recibe los créditos fiscales o facturas según sea el caso, revisa que los documentos contengan las firmas y sellos de los responsables de la compra, para los controles contables, coordinándose con el despacho que brinda el servicio contable a la empresa.
15. Sella de cancelado, facturas, créditos fiscales, recibos, quedan y comprobantes de contado, colocando debidamente la fecha de cobro y numero de cheque, así como también el nombre del banco con el que se cancela cada obligación.
16. Remite al Despacho Contable que lleva el control de la contabilidad de la empresa, la documentación que sirvió de base para efectuar los registros contables.
17. Ingreso de la facturación de la empresa al sistema de control destinado para tal actividad.
18. Controla la cartera de créditos y cobros que se realizan a los clientes, a partir de la documentación recibida del área de ventas, según autorizaciones por la Gerencia Técnica.
19. Gestionar los quedan que obtiene la empresa a partir de los servicios y proyectos que ejecuta, en coordinación con el área de ventas.
20. Elabora cheques de pagos de compromisos financieros de la empresa, gestionando las firmas autorizadas según correspondan.
21. Elabora y apoya en la preparación del presupuesto anual de la empresa.
22. Redacta informes técnicos finales de su área de trabajo.
23. Elaborar los cálculos de comisiones por ventas de productos y servicios, según la facturación de la empresa.
24. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.
25. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para la revisión, autorización de cheques y transacciones bancarias, firma de documentación ante gestiones de la banca y recibir directrices de trabajo.	Diariamente
Coordinación Administrativa	Para entrega de documentos para revisión y firma, r Recibir lineamientos de trabajo, dar detalle de las transferencias a aplicar, elaboración de informes y recibir lineamientos de trabajo.	Diariamente
Coordinaciones de Ventas y Taller	Para la gestión de documentos sobre gastos de caja chica, cotizaciones, facturación, quedan, ventas y pagos, relacionado a los trabajos de cada área según compete.	Diariamente
Personal de la empresa	Para atención de solicitudes de uso de caja chica, constancias, recepción de	Según necesidad.

	facturas, quedan y otros documentos.				
IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio completo de paquetes computacionales 2. Conocimiento en seguridad web, respecto a navegación y transacciones financieras. 3. Capacidades comunicativas e interpersonales 4. Uso de internet y correo electrónico 5. Buen manejo de información confidencial 6. Habilidad numérica 7. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz 8. Capacidad de manejo de conflictos y negociación 9. Comprensión verbal. 10. Conocimiento de normativas relacionadas con la gestión financiera del sector público y privado, Ley y Reglamento de Renta e IVA. 11. Habilidad para la redacción de informes. 					
V. ASPECTOS DE COMPETENCIA					
No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva		X		
4	Creatividad e innovación			X	
5	Liderazgo		X		
6	Planificación y organización		X		
7	Negociación	X			



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **COORDINADOR/A DE VENTAS**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Comercialización
Reporta a:	Gerencia Técnica
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none">• Gestores de Ventas de Servicios• Gestores de Ventas Comerciales
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Graduado/a Licenciatura en Mercadeo, Administración de Empresas o carreras afines.

II. ACTIVIDADES

1. Elaborar un plan para el control de ingresos a la empresa ante las ventas de los servicios y productos que ofrece PSEM.
2. Investiga e identifica otros clientes o nuevos mercados con el fin de aumentar los ingresos de la empresa.
3. Supervisa y controla el proceso de depuración de la cartera de mora empresarial en coordinación con los Gestores de Ventas y Auxiliar Financiero.
4. Elabora reportes de recuperación de mora e ingresos.
5. Verifica e identifica notas de abono de diferentes bancos e instituciones autorizadas que hacen los clientes.
6. Dar seguimiento a las solicitudes, servicios y otros requerimientos que los usuarios efectúan a los Gestores de Ventas.
7. Supervisa las actividades de facturación.
8. Validar los informes que elaboran los Gestores de Ventas para consolidar un informe mensual sobre las actividades sobre ventas y comercialización de productos.
9. Verificar el cumplimiento de los requisitos del cliente en la elaboración de los estudios y diseños de los proyectos.
10. Controla las asignaciones de vehículos a los Gestores de Ventas, a fin de apoyar la programación del mantenimiento de la flota vehicular sin afectar la asistencia y seguimiento de los clientes.
11. Elabora requerimientos de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos asignados a ventas.
12. Supervisar que el personal del área ejecute las funciones asignadas, coordinando aquellas actividades de vitales de los Gestores de Ventas.
13. Verifica que las carteras de clientes se encuentren debidamente clasificadas y atendidas.
14. Realiza seguimiento especial a cuentas importantes.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

15. Garantizar el cumplimiento de las especificaciones de calidad, así como también la satisfacción de los clientes con el nivel de calidad del producto y la confiabilidad del mismo.
16. Planifica y programa visitas de seguimientos a clientes actuales y nuevos clientes.
17. Colabora en otras actividades relacionadas a las ventas, según necesidades que presente el equipo de ventas.
18. Archiva y custodia órdenes de compra originales hasta el momento de la entrega de los bienes o servicios.
19. Redacta informes técnicos finales de su área de trabajo, incluyendo estadísticas de ingresos, consumos y facturación.
20. Recibe diariamente en bitácora el trabajo realizado por los Gestores de Ventas y trabajos de atención de los servicios ofertados desde el área de taller.
21. Coordina personal sustituto para cubrir vacaciones, incapacidades y permisos del personal.
22. Brindar asistencia y revisión a las cotizaciones elaboradas por los Gestores de Ventas.
23. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.
24. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para recibir directrices de trabajo, brindar información sobre necesidades o problemas de ventas, ajustes en la facturación, consulta sobre proyectos solicitados y desarrollo de productos nuevos.	Diariamente
Coordinación Administrativa	Para coordinar las necesidades de operación ante la venta de servicios y productos que la empresa oferta.	Diariamente
Coordinación de Taller	Para apoyar dar seguimiento y coordinar las actividades operativas según servicios y proyectos vendidos.	Diariamente
Personal Interno	Para atender consultas, solicitud de documentos, asesorías sobre atención de clientes y venta de servicios, etc.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Propositivo/a y capacidad para la exposición
2. Manejo completo de paquetes ofimáticos
3. Uso de internet y correo electrónico
4. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
5. Capacidades comunicativas e interpersonales.
6. Habilidad para la comercialización de bienes y servicios industriales.

7. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
8. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
9. Capacidad de manejo de conflictos y negociación.
10. Capacidad para preservar la confidencialidad.
11. Conocimiento en la Atención al Cliente.
12. Habilidad para la redacción de informes.
13. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
14. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional e internacional.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva	X			
4	Creatividad e innovación	X			
5	Liderazgo	X			
6	Planificación y organización		X		
7	Negociación	X			



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **GESTOR DE VENTAS DE SERVICIOS**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Comercialización
Reporta a:	Coordinador de Ventas
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares
Nivel académico:	Estudiante de 2º año en Licenciatura en Mercadeo, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Genera ingresos a través de la venta de servicios que la empresa oferta, mediante la atención debida a la cartera de clientes asignada, incorporando nuevos clientes.
2. Brindar atención y asesoría a los usuarios que solicitan los servicios ofertados, ya sea de forma presencial, electrónica o vía telefónica, para que puedan cubrir sus necesidades y orientarlos a usar otros servicios complementarios.
3. Elaborar cotizaciones ante la demanda de servicios de los clientes, efectuando cálculos de materiales, mano de obra y consumibles, según requerimientos para la elaboración de cotizaciones.
4. Realizar visitas a los clientes para ampliar la oferta de servicios, así mismo, visitas técnicas a los trabajos en ejecución.
5. Dar seguimiento a las órdenes de trabajo enviadas a taller según servicios vendidos.
6. Efectuar la entrega de los productos a partir de los servicios requeridos por los clientes.
7. Entrega de facturas ante servicios brindados a los clientes para su pago correspondiente.
8. Gestionar los quedan y pagos que los clientes realizan por servicios comprados.
9. Realiza cobros personalizados según su detalle de la cartera de clientes
10. Elabora informe mensual de gestiones realizadas.
11. Reporta nuevos productos o materiales solicitados por los clientes requeridos en los servicios que demandan al Coordinador de Ventas y Analista de Compra.
12. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para la asistencia técnica en la preparación de cotizaciones, consulta de procesos y asesoría de servicios.	Según necesidad

Coordinación de Ventas	Para coordinar las gestiones de facturación y necesidades de operación ante venta de servicios que la empresa oferta.	Diariamente
Coordinación de Taller	Para coordinar y dar seguimiento a la elaboración de productos, proyectos en ejecución o servicios vendidos según los requerimientos de los clientes.	Diariamente
Analista de Compra	Para intercambio de información sobre costos de materiales y productos que se adquieren para la venta de servicios y atención de proyectos.	Según necesidad

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Propositivo/a y capacidad para la exposición
2. Manejo completo de paquetes ofimáticos
3. Uso de internet y correo electrónico
4. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
5. Capacidades comunicativas e interpersonales.
6. Priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz.
7. Excelentes capacidades de venta y negociación.
8. Capacidad de organización, de priorización y de gestión del tiempo.
9. Capacidad para preservar la confidencialidad.
10. Habilidad para la redacción de informes.
11. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
12. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo		X		
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECA'NICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **GESTOR DE VENTAS COMERCIALES**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Comercialización
Reporta a:	Coordinador de Ventas
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares
Nivel académico:	Estudiante de 2º año en Licenciatura en Mercadeo, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Generar ingresos a través de la comercialización de productos que la empresa oferta, mediante la atención debida a la cartera de clientes asignada, incorporando nuevos clientes.
2. Brindar atención y asesoría a los usuarios que solicitan los productos ofertados, ya sea de forma presencial, electrónica o vía telefónica, para que puedan cubrir sus necesidades y orientarlos a usar otros servicios complementarios.
3. Elaborar cotizaciones ante la demanda de productos, efectuando cálculos de comercialización, según requerimientos para la elaboración.
4. Realizar visitas a los clientes para ampliar la oferta de los productos disponibles.
5. Efectuar la entrega de los productos a partir de los productos requeridos por los clientes y dar seguimiento de los productos ya entregados según venta efectuadas.
6. Entrega de facturas ante productos vendidos a los clientes para su pago correspondiente.
7. Gestionar los quedan y pagos que los clientes realizan por productos comprados.
8. Realiza cobros personalizados según su detalle de la cartera de clientes.
9. Elabora informe mensual de gestiones realizadas.
10. Reporta nuevos productos o materiales solicitados por los clientes al Coordinador/a de Ventas y Analista de Compra.
11. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia Técnica	Para la asistencia técnica en la preparación de cotizaciones, consulta de procesos y asesoría de servicios y productos.	Según necesidad
Coordinación de Ventas	Para coordinar las gestiones de facturación y necesidades de operación ante venta de productos que la empresa	Diariamente

	oferta.	
Coordinación de Taller	Para coordinar y dar seguimiento a la elaboración de productos, proyectos en ejecución o servicios vendidos según los requerimientos de los clientes.	Diariamente
Analista de Compra	Para intercambio de información sobre costos de materiales y productos que se adquieren para la venta de servicios y atención de proyectos.	Según necesidad
Encargado de Almacén	Para coordinar las disponibilidades de productos para ser despachados al cliente y mantener un nivel de stock adecuado para responder la demanda.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Propositivo/a y capacidad para la exposición
2. Manejo completo de paquetes ofimáticos
3. Uso de internet y correo electrónico
4. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
5. Capacidades comunicativas e interpersonales.
6. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz.
7. Excelentes capacidades de venta y negociación.
8. Capacidad de organización, de priorización y de gestión del tiempo.
9. Capacidad para preservar la confidencialidad.
10. Habilidad para la redacción de informes.
11. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
12. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional e internacional

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo		X		
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO:

COORDINADOR DE TALLER Y LOGÍSTICA

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:

Producción

Reporta a:

Gerencia General

Supervisa a:

- Maestro de Obra
- Encargado de Mecánica
- Encargado de Logística

Experiencia:

2 años en puestos similares

Nivel académico:

Graduado/a en Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Mecánica o carreras o técnicos afines.

II. ACTIVIDADES

1. Controlar, actualizar y dar seguimiento a la información de producción.
2. Efectúa el seguimiento de las desviaciones de los requisitos especificados y acciones preventivas y correctivas en los proyectos en proceso.
3. Elabora requerimientos de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria asignadas a producción.
4. Controla las asignaciones y usos de vehículos, a fin de apoyar la programación del mantenimiento de la flota vehicular sin afectar los trabajos de movilidad de los bienes elaborados a partir de los servicios o proyectos en ejecución
5. Elabora requerimientos de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos asignados a producción.
6. Revisión de bitácoras.
7. Reporta al Gerente de Recursos Humanos horas extras, viáticos, pagos, permisos personales del personal bajo su cargo.
8. Supervisa las jornadas de trabajo necesarias para asegurar el cumplimiento de la producción requerida y la calidad del producto o servicio contratado.
9. Define puntos de control y revisión para una adecuada supervisión de las operaciones.
10. Revisa los informes de inspección y verifica el cumplimiento de los requisitos de calidad normados, firma las hojas de registros de datos.
11. Elabora, revisa y autoriza requisiciones de materiales y suministros.
12. Elabora informes de carácter administrativa para la gerencia general.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para la entrega de informes sobre los trabajos realizados en el área de taller y recibir directrices de Operacionalización.	Diariamente
Coordinación de Ventas	Para coordinar el seguimiento a la elaboración y entrega de productos o proyectos ingresados a producción requerimientos de los clientes.	Diariamente
Gerente de Recursos Humanos	Para la entrega de informes o reportes de jornadas de trabajo realizadas ante las labores de producción.	Semanal
Maestro de Obra	Para Solicitar informes sobre los proyectos, y supervisar la calidad y la entrega de los servicios.	Diariamente
Encargado de Mecánica	Para revisar los informes sobre la producción, el cumplimiento de producción.	Diariamente
Encargado de Logística	Para el abastecimiento de materiales, productos y equipos requeridos en los trabajos de producción.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales
2. Comprensión verbal.
3. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
4. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
5. Capacidad de manejo de conflictos y negociación.
6. Habilidad para la redacción de informes.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva	X			
4	Creatividad e innovación	X			
5	Liderazgo	X			
6	Planificación y organización	X			
7	Negociación		X		



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **SUPERVISOR DE OBRA**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Producción
Reporta a:	Coordinador de Taller y Logística
Supervisa a:	Obreros (proyectos de ejecución externa)
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Bachiller en Mecánica o Técnico en Mecánica Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra.
2. Elabora los requerimientos de materiales y equipos para la ejecución de la obra.
3. Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria asignadas a producción y el buen funcionamiento de las herramientas de uso para el trabajo.
4. Da seguimiento e informa sobre las actividades encomendadas por el jefe de taller.
5. Verifica que los materiales a utilizar en el proceso de producción sean los adecuados.
6. Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación.
7. Realiza control de calidad de los trabajos realizados.
8. Brindar asesoramiento a los operarios del equipo de trabajo.
9. Recepción, organización y control de consumo de materiales requeridos para la obra.
10. Calcular los materiales y medición de la obra previa y posteriormente a su ejecución.
11. Aplicar control del cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales.
12. Da seguimiento de los plazos, responsables y especificaciones de las actividades y proyectos asignados.
13. Seguimiento de las asignaciones de las solicitudes de mantenimiento preventivo y correctivo al equipo y máquinas utilizadas en las obras.
14. Redacta informes técnicos finales y de los avances relacionados con las actividades y proyectos asignados.
15. Estar al tanto del desarrollo de la obra y cualquier posible inconveniente durante todas las fases el proyecto.
16. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.
17. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General y Coordinación de Taller	Para presentar informes sobre trabajos realizados y recibir indicaciones de labores.	Según sea necesario.
Encargado de Almacén	Por solicitud de materiales, uso de herramientas y máquinas, y devolución de sobrante de los materiales utilizados en la obra.	Diariamente
Coordinación de Ventas	Para coordinar las gestiones de facturación, seguimiento a los requerimientos y entrega del bien o servicio solicitado.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales
2. Comprensión verbal.
3. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
4. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
5. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
6. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
7. Capacidad de manejo de conflictos y negociación.
8. Habilidad para planificar y dar seguimiento a programadores de actividades.
9. Habilidad para la redacción de informes.
10. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva		X		
4	Creatividad e innovación		X		
5	Liderazgo		X		
6	Planificación y organización		X		
7	Negociación			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **ENCARGADO DE MECÁNICA**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Producción
Reporta a:	Coordinador de Taller y Logística
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none">• Mecánico de Obra de Banco• Mecánico Tornero• Mecánico Fresador
Experiencia:	2 años en puestos similares
Nivel académico:	Técnico en Mecánica Industrial o Eléctrico.

II. ACTIVIDADES

1. Coordina los trabajos a partir de la distribución de actividades relacionadas a las órdenes de trabajo ingresadas.
2. Asegura la preparación e implementación de las especificaciones técnicas, bitácoras, necesidades de producción y los requisitos adicionales de los trabajos del área de taller.
3. Redacta informes técnicos finales de su área de trabajo.
4. Supervisar que el personal de la planta ejecute las funciones asignadas, según las ordenes de trabajos ingresados.
5. Da seguimiento e informa sobre las actividades encomendadas por el jefe inmediato acorde a las planificaciones de trabajo.
6. Almacena los insumos en lugares adecuados, aplicando procedimientos de acopio con motivos a la utilización de materiales en los procesos de producción.
7. Determina volúmenes de materiales, tanto para la producción como para los ajustes durante el proceso
8. Induce a las personas de nuevo ingreso para que cada uno de ellos conozca y cumpla con el perfil requerido para su función
9. Efectúa las evaluaciones y seguimiento de los accidentes que pudieran darse dentro del área de taller.
10. Valida los materiales para ser utilizados en el proceso de producción.
11. Firma las solicitudes de uso de equipo industrial especializado, para ser retirado del almacén, según se necesiten en las tareas de producción.
12. Supervisa el cumplimiento de acuerdo a procedimiento de los ingresos y salidas de los bienes del taller.
13. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.

14. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Mecánico de Obra de Banco	Para dar indicaciones sobre los pedidos solicitados por lo clientes, supervisión del buen uso de los materiales para la transformación y el cumplimiento del horario de trabajo.	Diariamente
Mecánico Tornero	Supervisar el uso de maquinaria y el cumplimiento de las normas de seguridad, Para dar indicaciones sobre las fabricaciones de piezas y calidad, y velar por el cumplimiento del horario de trabajo.	Diariamente
Mecánico Fresador	Supervisar el uso de maquinaria y el cumplimiento de las normas de seguridad, revisa la calidad de producción de las piezas y autoriza las salidas de productos terminado para bodega o producción ya sea en proyectos o bienes, dirige indicaciones sobre las fabricaciones de piezas y calidad, y velar por el cumplimiento del horario de trabajo.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales
2. Comprensión verbal.
3. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
4. Manejo completo de paquetes ofimáticos
5. Capacidad de transmitir habilidades a otros empleados a través de la capacitación y la tutoría.
6. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
7. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
8. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
9. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva		X		



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4	Creatividad e innovación		X		
5	Liderazgo		X		
6	Planificación y organización		X		
7	Negociación		X		



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **MECÁNICO DE OBRA DE BANCO**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Producción
Reporta a:	• Encargado de Mecánica
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Bachiller o Técnico en Mecánica Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Ejecuta las actividades asignadas por el Coordinador de Taller y/o Maestro de Obra, según ordenes de trabajo en producción.
2. Realiza los chequeos constantes de las áreas de trabajo, operación de equipos y materia prima utilizada.
3. Presenta reportes de cualquier tipo de anomalías detectadas o previstas al Coordinador de Taller, relacionado a la maquinaria o equipo en uso.
4. Identifica riesgos en las operaciones de su área, reportándolos a su jefe inmediato.
5. Realiza limpiezas diarias de la planta, mantener el orden y limpieza del área de trabajo.
6. Cumplir con los programas de producción en el tiempo asignado y con la calidad esperada.
7. Registrar la información técnica que se le asigne, para retroalimentar los archivos que se llevan en documentos escritos, como las bitácoras de trabajos.
8. Apoya en reparación y/o hechura de puertas, portones y estructuras metálicas.
9. Elabora piezas y estructuras metálicas según los requerimientos en las órdenes de trabajo.
10. Apoyar los trabajos de instalación de estructuras realizadas, bajo las especificaciones establecidas.
11. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Coordinador de Taller y Maestro de Obra	Para la coordinación de los trabajos de elaboración, mantenimiento y reparación estructuras metálicas, asistencia en los diseños de estructuras y recibir orientaciones de trabajo.	Diariamente
Encargado de Almacén	Para la solicitud de materiales,	Según sea necesario

	herramientas y equipos necesarios para los trabajos de banco.	
--	---	--

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales
2. Comprensión verbal.
3. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
4. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
5. Habilidad numérica, cálculo y de dibujo.
6. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
7. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo			X	
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo		X		
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **MECÁNICO TORNERO**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Producción
Reporta a:	• Encargado de Mecánica
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Bachiller o Técnico en Mecánica Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Establecer la secuencia de operaciones en el torneado de piezas mecanizadas, obteniendo los datos técnicos para realizar la fabricación de piezas mecanizadas.
2. Interpretar las hojas de operaciones identificando la secuencia de trabajo, las operaciones a realizar, las herramientas que intervienen y la calidad de trabajo requerida.
3. Seleccionar las herramientas que intervendrán en el proceso de fabricación, a partir de las formas y dimensiones de la pieza a maquinar y el torno a utilizar.
4. Utilizar los instrumentos de verificación y control dimensional.
5. Aplicar normas de seguridad e higiene personal y cuidado de la máquina herramienta y accesorios.
6. Efectuar limpieza periódica a la máquina herramienta, lubricando los carros y bancadas para evitar oxidaciones.
7. Realizar las operaciones dentro de tiempos razonables o tiempos determinados.
8. Registrar y comunicar el desarrollo de las tareas, completando los datos en las hojas de operaciones y órdenes de trabajo.
9. Efectuar las requisiciones de materiales necesarios para las actividades de torno.
10. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Coordinador de Taller y Maestro de Obra	Para la coordinación de los trabajos de elaboración y reparación de piezas metálicas, así como la asistencia en los diseños de estructuras o piezas, recibiendo las orientaciones de trabajo.	Diariamente

Encargado de Almacén	Para la solicitud de materiales, herramientas y equipos necesarios para los trabajos de turno.	Según sea necesario
----------------------	--	---------------------

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales
2. Comprensión verbal.
3. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
4. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
5. Habilidad numérica, cálculo y de dibujo.
6. Lectura de planos de piezas y estructuras metálicas.
7. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
8. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo			X	
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo		X		
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **MECÁNICO FRESADOR**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Producción
Reporta a:	• Encargado de Mecánica
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Bachiller o Técnico en Mecánica Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Establecer la secuencia de operaciones en el fresado de piezas mecanizadas, obteniendo los datos técnicos para realizar la fabricación de piezas solicitadas.
2. Identificar la secuencia de trabajo y operaciones a realizar, según el uso de herramientas que intervienen y la calidad de trabajo requerida.
3. Interpretar las piezas a realizar, partiendo de la lectura de las formas y dimensiones indicadas y el tipo de torno a utilizar.
4. Elegir los instrumentos acordes al tipo de cortes o dobles que realizará, siguiendo criterios que otorgue calidad al producto final y disminuyan los costes.
5. Aplicar normas de seguridad e higiene personal y cuidado de la máquina herramienta y accesorios.
6. Efectuar limpieza periódica a la máquina herramienta, lubricando los carros y bancadas para evitar oxidaciones.
7. Realizar las operaciones dentro de tiempos razonables o tiempos determinados.
8. Registrar y comunicar el desarrollo de las tareas, completando los datos en las hojas de operaciones y órdenes de trabajo.
9. Efectuar las requisiciones de materiales necesarios para las actividades de torno.
10. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Coordinador de Taller y Logística, y Maestro de Obra	Para la coordinación de los trabajos de elaboración y reparación de piezas metálicas, así como la asistencia en los diseños de estructuras o piezas, recibiendo las orientaciones de trabajo.	Diariamente



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Mecánico Tornero	Para la secuencia de la elaboración de piezas, relacionado a cortes, mediciones y ensamblaje.	Diariamente
Bodeguero	Para la solicitud de materiales, herramientas y equipos necesarios para los trabajos de torno.	Según sea necesario

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales
2. Comprensión verbal.
3. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
4. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
5. Habilidad numérica, cálculo y de dibujo.
6. Precisión en medidas y cortes en fresadoras.
7. Lectura de planos de piezas y estructuras metálicas.
8. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
9. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo			X	
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo		X		
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **ENCARGADO/A DE LOGÍSTICA**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Producción
Reporta a:	Coordinador de Taller y Logística
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Compras • Bodeguero
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Técnico en Gestión Administrativa y/o Logística, de preferencia estudiante de 3° año de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

II. ACTIVIDADES

1. Elabora los requerimientos de materiales y equipos para la existencia de stock en bodega.
2. Planificación y organización del proceso de Logística de los bienes y materiales.
3. Velar por las existencias disponibles para producción.
4. Dar seguimiento e informar sobre la logística de los materiales adquiridos por la empresa.
5. Verifica que los materiales solicitados sean los adecuados y con las especificaciones solicitadas.
6. Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación.
7. Realiza control de calidad de los bienes fabricados.
8. Optimizar los procesos logísticos, en especial los relacionados con el transporte, con la finalidad de reducir los tiempos de movilización y los costos logísticos.
9. Supervisar los procesos de descarga, gestión de almacenes, del stock y el despacho de los productos.
10. Aplicar control del cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos laborales.
11. Da seguimiento de los plazos de entrega, y especificaciones de los productos para entrega de los clientes.
12. Atender al cliente en la entrega de los productos.
13. Supervisar que el embalaje sea el adecuado para cada producto fabricado.
14. Revisar los informes de inventario del bodeguero según sea la necesidad.
15. Validar que las ordenes de compras sean las correctas según las necesidades y espacio.
16. Decidir sobre los negocios con los proveedores potenciales que mejor beneficien a la empresa.
17. Evaluar las ofertas de los proveedores y decidir sobre los mejores precios de compra, calidad y logística.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Coordinador de Taller y	Para presentar informes sobre	Según sea necesario.

Logística.	traslados y logística, presupuestos de compra y gastos de fletes.	
Bodeguero	Para asegurar el recibimiento de materiales, para gestionar las entregas de productos terminados y asegurar el buen embalaje de los productos	Diariamente
Coordinación de Ventas	Para coordinar las entregas en tiempo y el seguimiento a los requerimientos y entrega del bien a los clientes de acuerdo a los solicitado.	Diariamente

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Capacidades comunicativas e interpersonales.
2. Comprensión verbal.
3. Trabajar bajo presión y cumplimiento en tiempo de ingreso de materiales.
4. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega.
5. Liderazgo a efecto de motivar al trabajador de forma individual como colectiva.
6. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
7. Capacidad de manejo de conflictos y negociación.
8. Habilidad para planificar y dar seguimiento a programadores de entregas.
9. Habilidad para la redacción de informes.
10. Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.
11. Disponibilidad para desplazarse a nivel nacional.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo		X		
3	Comunicación efectiva	X			
4	Creatividad e innovación		X		
5	Liderazgo		X		
6	Planificación y organización	X			
7	Negociación	X			



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECÁNICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **ANALISTA DE COMPRAS**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Administrativa
Reporta a:	Encargado de Logística
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Estudiante de 3° año en Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o carreras afines.

II. ACTIVIDADES

1. Ejecutar los procesos de compras internacionales, mediante los requerimientos específicos indicados por la Gerencia Técnica y/o Coordinador/a Administrativo/a.
2. Coordinar las compras locales, según los requerimientos autorizados, los cuales pueden ser requeridos por las áreas de trabajo, sobre todo de almacén general.
3. Llevar un control de las compras nacionales e internacionales para proyecciones futuras de abastecimiento de bienes o contratación de servicios.
4. Ordenar y resguardar los documentos originados de los procesos de compras internacionales y pólizas de importaciones.
5. Verifica y controla el cumplimiento de las garantías y la presentación de las mismas en las compras locales e internacionales.
6. Coordinar y supervisar la logística de recepción de los bienes y servicios adquiridos.
7. Preparar un informe mensual relacionado a las compras y contrataciones, para ser entregado a la Gerencia Técnica con la revisión del Coordinador/a Administrativo/a.
8. Mantener una adecuada actualización de información del banco de proveedores internacionales y locales, con el detalle de bienes y servicios que ofrecen con sus precios, tanto en costos como porcentajes de utilidad establecidos por la Gerencia General.
9. Cumplir con las fechas señaladas en los procesos de cierres contables y entrega de información.
10. Revisar las especificaciones técnicas de los bienes que se comprarán y servicios que se contratarán, revisando que cuenten con los documentos necesarios para proceder conforme en cada caso.
11. Evaluar las ofertas y/o cotizaciones que se reciban según se han solicitado debido a la compra de bienes y servicios, elaborando cuadros comparativos para ser enviadas a revisión del Coordinador Administrativo.
12. Elabora y gestiona las órdenes de compra y las remite a los oferentes donde se realizará la compra, con prioridad de los materiales necesarios en las órdenes de trabajo en el área de taller.

13. Elabora contratos derivados de la compra de servicios según los requerimientos recibidos y autorizados.
14. Lleva un control de las compras menores que se realizan por medio de la caja chica.
15. Remite la documentación respectiva al Auxiliar Financiero para que se gestionen los pagos ante la compra de bienes y contratación de servicios.
16. Atender a los proveedores según gestiones de compras.
17. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.
18. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite.

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Gerencia General	Para la revisión y autorización de compras nacionales e internacionales, además para recibir directrices de trabajo.	Según necesidad
Coordinación Administrativa	Para entrega de documentos para revisión y firma, asesoría en los procesos de compra y recibir lineamientos de trabajo.	Según necesidad
Coordinaciones de Ventas y Taller	Para la gestión de compras ante proyectos adquiridos de la empresa, cotizaciones y compras generales, relacionado a los trabajos de cada área según compete.	Según necesidad
Encargado de Almacén	Para efectuar compras programadas y mantener abastecido el almacén según consumo de las áreas de trabajo van demandando en la realización de sus actividades.	Según necesidad.

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Dominio completo de paquetes computacionales
2. Capacidades comunicativas e interpersonales
3. Uso de internet y correo electrónico
4. Buen manejo de información confidencial
5. Habilidad numérica
6. Realizar múltiples tareas a la vez, priorizar y gestionar el tiempo de forma eficaz
7. Capacidad de manejo de conflictos y negociación
8. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
9. Habilidades de gestión del tiempo y de planificación.
10. Comprensión verbal.
11. Conocimiento de normativas relacionadas a las compras internacionales, aduana y movilización de



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

mercadería nacional.

12. Habilidad para la redacción de informes.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo			X	
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo			X	
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración			X	



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL CARGO: **BODEGUERO**

I. GENERALIDADES DEL CARGO

Área Organizativa:	Administrativa
Reporta a:	Encargado de Logística
Supervisa a:	N/A
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Nivel académico:	Bachiller Comercial o General, de preferencia con estudios en Técnico en Ingeniería Mecánica.

II. ACTIVIDADES

1. Ordena productos en bodega, para su almacenamiento y resguardo.
2. Lleva un control kardex de los materiales comprados, disponibles en el almacén.
3. Despachar materiales según las requisiciones debidamente autorizadas, llevando un control de las mismas, cumpliendo rigurosamente con los plazos de despacho.
4. Informar oportunamente a las obras en proceso, los despachos efectuados, para el adecuado registro de gasto correspondiente.
5. Traslada materiales y productos según solicitudes por el Coordinador de Taller o Coordinador/a Administrativo/a, con el debido manejo en la carga y descarga de estos.
6. Realiza limpieza y cuidado de los estantes donde se colocan los materiales o productos.
7. Realiza limpieza y cuidado de las instalaciones del almacén, distribuyendo adecuadamente los materiales y productos para lograr una eficiencia en el espacio y hacer más ágiles los despachos.
8. Velar por la rotación adecuada de materiales o productos en el almacén para su conservación y duración.
9. Revisa que los materiales y productos comprados correspondan a lo facturado, de conformidad a las órdenes de compra debidamente autorizadas.
10. Detectar deficiencias en el empaque de los productos importados, presentado los informes respectivos al Analista de Compras.
11. Recibe y revisa pedidos de productos a proveedores según documentación de compra.
12. Efectúa retiros de mercaderías con algunos proveedores, según gestiones de compra.
13. Realiza levantamiento de inventario en forma periódica.
14. Pasa los requerimientos de abastecimiento de materiales y productos al Analista de Compras para la atención respectiva, para mantener stock mínimos críticos.
15. Enviar semanalmente los informes de consumo de materiales y productos al Coordinador/a Administrativo/a.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

16. Informar al Coordinador/a Administrativo/a y Analista de Compras, respecto a cualquier aspecto en que el proceso de almacenamiento, adquisición, entrega o recepción provenientes de cualquier proveedor o contrato no cumpla con los estándares impuestos por la empresa.
17. Atender a los transportistas, según necesidades presentadas en la entrega y recepción de los materiales y productos adquiridos.
18. Resguardar la maquinaria y equipo especializado para los trabajos del taller y mantenimientos de piezas.
19. Coordinar la devolución de materiales y productos, según documentos recibidos.
20. Llevar un control de las entregas y recepción de maquinaria y equipo especializado dado al personal que lo solicita, dando revisión al estado de los mismos antes de la entrega y en la devolución de estas.
21. Mantener una debida identificación de los materiales y equipos almacenados.
22. Cumplir estrictamente con las normas de seguridad y manejo de materiales en los lugares de almacenaje de bienes.
23. Elabora y archiva la información de carácter administrativa y/o técnica relativa a sus funciones.
24. Colabora en otras actividades relacionadas a su área que su jefe inmediato le solicite

III. RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

Instancia	Finalidad	Frecuencia
Coordinación Administrativa	Para entrega de información sobre la administración del almacén, asistencia en las actividades del almacén y recibir lineamientos de trabajo.	Semanalmente
Coordinación de Taller	Para la solicitud y entrega de materiales según requerimientos elaborados proyectos y obras en proceso.	Según necesidad
Analista de Compras	Para intercambio de información y coordinación ante las compras programadas y mantener abastecido el almacén según consumo de las áreas de trabajo van demandando en la realización de sus actividades.	Según necesidad.

IV. REQUISITOS DEL CARGO LABORAL

1. Dominio completo de paquetes computacionales
2. Capacidades comunicativas e interpersonales
3. Conocer normas y procedimientos de control de activos fijos, almacenes y bodegas.
4. Habilidad numérica y cálculo.

5. Realizar múltiples tareas a la vez, prioriza y gestiona el tiempo de forma eficaz
6. Trabajar bajo presión para cumplir con los plazos de entrega
7. Comprensión verbal.
8. Habilidad para la redacción de informes.
9. Disposición de laborar fuera de la jornada de trabajo.

V. ASPECTOS DE COMPETENCIA

No.	Competencia	Nivel			
		A	B	C	D
1	Iniciativa		X		
2	Trabajo en equipo			X	
3	Comunicación efectiva			X	
4	Creatividad e innovación			X	
5	Productividad y calidad de trabajo			X	
6	Capacidad para aprender			X	
7	Colaboración		X		

Anexo N° 17 Evaluación de Desempeño por competencias



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño como herramienta que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.

I. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: _____ Área: _____
Puesto: _____
Nombre del Evaluador: _____
Periodo de evaluación: _____

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General: Identificar el nivel de mejora de las competencias requeridas al personal administrativo, respecto al desarrollo de las actividades detalladas en sus descriptores de puestos a fin de reconocer la efectividad laboral y necesidades de capacitación.

Objetivos Específicos:

1. Proporcionar datos a los responsables, con los que puedan juzgar futuras asignaciones de trabajo y mejorar su capacidad de planificación.
2. Servir como base para modificar o cambiar el comportamiento hacia hábitos de trabajo más efectivos.
3. Proporcionar una retroalimentación adecuada a cada persona sobre su desempeño.

Indicación:

- a) Marque con un check (✓) la casilla en blanco que corresponda con la calificación que usted considere adecuada para cada aspecto de desempeño según la competencia del evaluado.
- b) Luego sume el total de puntos por cada competencia y según la escala de valores para la competencia evaluada, asigne el nivel según el resultado.
- c) Al final, traslade todos los totales de puntos por competencia y efectúe las operaciones para obtener la nota de la evaluación aplicada.

Escala de evaluación respecto al nivel de rendimiento: 1= Deficiente 2=Bajo Rendimiento 3=Aceptable 4=Sobresaliente 5=Excelente

Escala para las competencias: A: 25-21 B: 20-16 C: 15-11 D: 10-5

III. EVALUACIÓN

COMPETENCIAS EMPRESARIALES – GENERALES		ESCALA DE EVALUACIÓN				
INICIATIVA		1	2	3	4	5
a) Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.						
b) Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.						
c) Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesarios.						
d) Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.						
e) Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en términos de tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.						
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				
TRABAJO EN EQUIPO		1	2	3	4	5
a) Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a que pertenezcan.						
b) Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos.						
c) Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.						
d) Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros.						
e) Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.						
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				
COMUNICACIÓN EFECTIVA		1	2	3	4	5
a) Comunica sus ideas en forma clara, eficiente, y fluida logrando que su mensaje sea entendido.						
b) Ajusta el lenguaje a la terminología, a las características y necesidades de su interlocutor o al grupo con el cual esta interactuando.						
c) Verifica que los demás comprendan lo que quiso comunicar, a fin de que sus mensajes hayan sido claros y comprendidos.						
d) Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.						
e) Mantiene a sus compañeros de trabajo al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas a su cargo.						
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		1	2	3	4	5
a) Sugiere ideas sencillas para resolver errores cotidianos.						
b) Aporta soluciones innovadoras a dificultades en su puesto de trabajo.						
c) Se incorpora activamente en la aplicación de acciones innovadoras.						

d) Colabora con ideas originales y busca opciones ingeniosas y realizables más allá de sus responsabilidades.						
e) Genera, adquiere y se adapta a nuevos conocimientos.						
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				

COMPETENCIAS TÉCNICAS – ESPECÍFICAS PARA ADMINISTRATIVOS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
--	----------------------	--	--	--	--

LIDERAZGO	1	2	3	4	5
a) Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos.					
b) Tiene energía y perseverancia y la transmite con su ejemplo a los demás, logrando que sus compañeros desarrollen también sus tareas con alto nivel de energía.					
c) Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.					
d) Es confiable y es un referente que genera lealtad.					
e) Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.					

TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
------------------------------	---	---	---	---	---

a) Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de forma efectiva, utilizando eficientemente los recursos, y anticipándose a posibles dificultades.					
b) Ayuda a otras personas a planificar y coordinar los trabajos de manera efectiva.					
c) Dirige o ejecuta varias actividades simultáneamente sin perder el control.					
d) Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, en relación con la satisfacción del cliente interno/externo.					
e) Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.					

TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				

NEGOCIACIÓN	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

a)	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones					
b)	Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.					
c)	Permanente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando las relaciones.					
d)	Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.					
e)	Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.					
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				

COMPETENCIAS TÉCNICAS – ESPECÍFICAS PARA OPERATIVOS		ESCALA DE EVALUACIÓN				
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO		1	2	3	4	5
a)	Busca activamente lograr un nivel de calidad en las funciones y tareas de su puesto.					
b)	Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento.					
c)	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad.					
d)	Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo					
e)	Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y el de sus colaboradores.					
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				
CAPACIDAD PARA APRENDER		1	2	3	4	5
a)	Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.					
b)	Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.					
c)	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas de trabajo.					
d)	Aprende con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.					
e)	Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.					
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				
COLABORACIÓN		1	2	3	4	5

a)	Comparte información con sus compañeros y contribuye realizando aportes con otras áreas de la empresa.					
b)	Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.					
c)	Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.					
d)	Promueve la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los resultados.					
e)	Es un referente de colaboración entre los empleados de la empresa.					
TOTAL, DE PUNTOS:		NIVEL REQUERIDO:				
		NIVEL OBTENIDO:				

IV. RESULTADO OBTENIDO

Competencia	%	Puntos	Rendimiento
<i>Iniciativa</i>	10	x /25 =	
<i>G Trabajo en Equipo</i>	15	x /25 =	
<i>R Comunicación</i>	15	x /25 =	
<i>A Efectiva</i>	10	x /25 =	
<i>L Creatividad e Innovación</i>	15	x /25 =	
<i>A Liderazgo</i>	20	x /25 =	
<i>D Planificación y organización</i>	15	x /25 =	
<i>M Negociación</i>	20	x /25 =	
<i>O Productividad y calidad del trabajo</i>	15	x /25 =	
<i>P Capacidad para aprender</i>	15	x /25 =	
<i>R Colaboración</i>			
SUMATORIA DE LOS VALORES:			
Nota de la Evaluación:		Dividir entre 10	

Observaciones:

V. VALIDACIONES

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Fecha y hora:

Anexo N° 18 Auditoría de la Gestión del RRHH



PSEM SA DE CV

PROYECTOS Y SERVICIOS ELECTROMECAÑICOS
SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE

VERIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Objetivo: Inspeccionar los procedimientos internos y los programas de recursos humanos, con la finalidad de identificar puntos claves para mejorar la administración del recurso humano de la empresa y la aplicación de legislación laboral según corresponda.

I. DATOS GENERALES

Nombre del que verifica: _____ Firma: _____
 Código de empleado: _____
 Cargo asignado: _____
 Periodo a verificar: _____
 Fecha de inicio de aplicación: _____
 Fecha de finalización de aplicación: _____

II. ASPECTOS DE VERIFICACIÓN

Indicaciones: Lea cada aspecto y según verificaciones marque con un chek ("✓") en la casilla respectiva si se ejecutó en el periodo que verifica, para luego seleccionar la frecuencia presentada de aplicación según documentación o datos utilizados en la verificación del aspecto.

No.	Aspecto	Verificación de cumplimiento - frecuencia			
		Sí	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
-	Selección y Contratación del Personal				
1	¿Existen los requerimientos de solicitud interna para requerir personal con fuente interna o externa de modalidad temporal o permanente, ya sea por vacante o nuevas posiciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Para los procesos de selección de personal ejecutados, ¿se tomaron en cuenta la fuente interna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	En las ocasiones que se requirió personal, ¿la selección del candidato se realizó en los 10 días hábiles establecidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Las contrataciones definitivas, ¿se realizaron al mes establecido partiendo desde el día que entró en funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El personal de la empresa destacados en nuevos cargos o el nuevo personal, ¿ha recibido la inducción al cargo que desempeñará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	Evaluación del Desempeño				
1	¿El personal es informado sobre la aplicación de la evaluación del desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Las evaluaciones del desempeño fueron realizadas en tiempo oportuno al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	¿Los resultados de las evaluaciones del desempeño fueron tomadas en cuenta en el plan de capacitación del personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se le ha entregado al personal copia de su evaluación del desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	Administración del Personal	Sí	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
1	¿Las fichas de datos del personal fueron actualizados al menos una vez al año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Cuando se va a contratar o por mantenimiento de documentación, ¿Se realiza una revisión de perfiles de puestos a fin de mantener actualizado el manual de puestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se ejecutó el Plan de Capacitación del personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se tienen comprobantes de las asistencias del personal o certificados de participación en las capacitaciones del personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Cada empleado activo o inactivo en la empresa posee expediente laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿El banco de datos es actualizado constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se le entregó a cada empleado nuevo o promovido, copia de su contrato de trabajo, según el cargo designado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se enviaron los contratos de trabajo al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, según nuevas contrataciones o nombramientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se les ha entregado o el personal cuenta con las herramientas o materiales necesarios el desempeño de sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se cuenta con control de llegadas tardes, jornadas de trabajo realizadas, permisos y ausencias del personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Se posee un control de jornadas de trabajo extraordinarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿El personal posee las condiciones necesarias para la toma de sus alimentos y atender sus necesidades fisiológicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿Se han efectuado los registros ante las faltas cometidas por los empleados, resguardándose en el expediente respectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Si se presentaron renuncias o despidos, ¿se elaboraron los documentos de notificación sobre la aceptación de renuncia o motivo de despido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Respecto a los aprendices, ¿se ha elaborado un expediente y contratado correspondiente de haber existido tal condición de trabajador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Los accidentes laborales cuentan con un informe del mismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Existen grupos de brigadistas en relación la seguridad e higiene laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Se ejecutaron las acciones respectivas para controlar, minimizar o erradicar los riesgos laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	Pago de Planillas	Sí	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
1	¿El personal recibió su pago salarial conforme a día, lugar y monto establecido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Las planillas salariales fueron elaboradas conforme en tiempo y detalle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se enviaron a cancelar los aportes patronales y de empleado referente a salud y cotización previsional de forma oportuna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Los descuentos ante compromisos adquiridos por el empleado, ¿poseen los documentos de respaldo y son aplicados conforme hasta la extinción de tales deudas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	Prestaciones Laborales	Sí	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
1	¿Las vacaciones anuales del personal fueron pagadas a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Los aguinaldos fueron pagados a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se elaboraron constancias de las prestaciones sociales efectuadas al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Existen constancias sobre los aumentos salariales u otorgamiento de bonificaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Las indemnizaciones se pagaron y aplicaron conforme ante despidos, renuncias o por liquidación anual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Las remuneraciones del trabajo extraordinario, fueron pagadas conforme a la normativa legal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Las prestaciones por maternidad ¿fueron otorgadas y respaldadas conforme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Las incapacidades de salud otorgadas al personal ¿fueron aplicadas y cuentan con el registro correspondiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

